

КОНТРОЛИНГЪТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ФИНАНСОВИЯ СЕКТОР

Гл. ас. д-р Пламен Илиев
Нов Български Университет-София
pkiliev@nbu.bg /kaviplas@abv.bg/

/Материалът е изготвен от колектив студенти - специалност „Счетоводство и контролинг“-НБУ:

Габриела Попова, Тонка Тодорова, Даниела Паскалева, Рафиела Раева,

Кристина Кабакчиева, Кристина Маринова

Под методическото ръководство и участие на гл. ас. д-р Пламен Илиев/

Резюме: Бързоразвиващите се процеси в съвременния свят налагат кредитните институции и застрахователните дружества да прилагат комплексна управленска методология за решаване на редица проблеми и за постигане на плановите резултати. В условията на неопределеност и несигурност на пазарната среда, обусловени от външни и вътрешни фактори, успешното функциониране на институциите и застрахователните дружества се основава на иновациите в управлението, **през погледа на обучаваните студенти.**

Ключов фактор за реализирането на поставените цели на компаниите, както и за дефинирането на представянето на компаниите на финансовите и капиталовите пазари, е финансовото управление. Този процес обхваща управлението на финансите на всяко ниво в стопанските субекти и в изпълнението на всяка тяхна дейност – от планиране, през реализиране на самия план и през контролинг, до оценка на постигнатите резултати.

Контролингът използва информация от всяка една от горепосочените дейности и дава препоръки за предприемане на необходими действия и стъпки, които да доведат до постигане на очакваните резултати, формулирани чрез целите на предприятията. Контролерите ограничават мениджърите, като не допускат приемането на неикономични решения, преследващи собствени цели или интереси само на даденото функционално звено.

Акцента е върху същността на контролинга, моделите на контролинг, управлението на разходите, ABC модела и бюджетирането във финансовия сектор.

Ключови думи: контролинг, финансов сектор, модели, разходи, бюджет

Controlling in financial sector management

Chief Assistant Plamen Iliev, PhD
New Bulgarian University, Sofia, Bulgaria
pkiliev@nbu.bg /kaviplas@abv.bg

Summary: The rapidly evolving processes in the modern world require credit institutions and insurance companies to apply a comprehensive management methodology to solve a number of problems and achieve the planned results. In the conditions of uncertainty and uncertainty of the market environment, conditioned by external and internal factors, the successful functioning of the institutions and the insurance companies is based on the innovations in the management , **through the eyes of the students being trained .**

A key factor for the realization of the set goals of the companies, as well as for the definition of the performance of the companies on the financial and capital markets, is the financial management. This process covers the management of finances at each level in the economic entities and in the implementation of each of their activities - from planning, through the implementation of the plan itself and through controlling, to the evaluation of the achieved results.

Controlling uses information from each of the above activities and gives recommendations for taking the necessary actions and steps to achieve the expected results, formulated through the goals of enterprises. The controllers restrict the managers, not allowing the adoption of uneconomical decisions, pursuing their own goals or interests only to the given functional unit.

The emphasis is on the nature of controlling, controlling models, cost management, the ABC model and budgeting in the financial sector.

Key words: controlling, financial sector, models, costs, budget

Съдържание

Въведение

- 1. Същност на контролинга**
- 2. Модели на контролинг**
- 3. Управление на разходите**
- 4. ABC Модел**
- 5. Бюджетиране**
- 6. Балансирана карта на оценка**
- 7. Контролинг в кредитните институции**
- 8. Контролинг в застрахователните дружества**

Заключение

Използвана литература

Въведение

Дейността на всяка една фирма е предопределена от преследването на конкретни цели, които биват характеризирани чрез финансови измерения. Ключов фактор за реализирането на поставените цели на предприятията, както и за дефинирането на представянето на компаниите на финансовите и капиталовите пазари, е финансовото управление. Този процес обхваща управлението на финансите на всяко ниво в стопанските субекти и в изпълнението на всяка тяхна дейност – от планиране, през реализиране на самия план и през контролинг, до оценка на постигнатите резултати.

Контролингът използва информация от всяка една от горепосочените дейности и дава препоръки за предприемане на необходими действия и стъпки, които да доведат до постигане на очакваните резултати, формулирани чрез целите на предприятията. Контролерите ограничават мениджърите, като не допускат приемането на неикономични решения, преследващи собствени цели или интереси само на даденото функционално звено.

В настоящата разработка е разгледан цялостно контролингът в управлението на финансовия сектор - кредитните институции и в застрахователните дружества и в частност различните модели на контролинг, управлението на разходите, АБС-моделът, бюджетирането. Най-често срещаното условие в днешната пазарна среда е огромна сложност от промени, които задействат бизнес средата под натиск и засилен конкуренция. Предприятията и техните резултати в околната среда се диференцират чрез използването на прогресивни подходи за управление. Контролирането е една от радикалните техники. Контролингът е мощен инструмент за успешно управление на бизнеса, който свързва много регулаторни и информационни подсистеми (планиране, контрол, бюджетиране, изчисления, финансово счетоводство, счетоводно отчитане). Неговите отговорности включват поставяне на цели, подготовка, проследяване на изпълнението на плана, откриване на отклонения, анализ на отклоненията и предлагане на корекции и за да бъде успешно прилаган, то, на първо място, трябва да бъдат разграничени и различните модели на контролинг. Разходите са също важен елемент за стопанската дейност на всяко предприятие или фирма. Те представляват намаление на активите с цел получаване на бъдеща икономическа изгода. Разходите са основен фактор за определяне на цената на даден продукт или услуга, степента на използване на вътрешния потенциал на фирмата и оказват непосредствено влияние върху крайния резултат от стопанската дейност. Поради тази причина те са един от основните обекти на финансово-икономически анализ във всяка фирма. Управлението им има за цел планиране на бъдещото състояние на фирмата, контрол върху дейностите във фирмата и оценка на стопанските резултати от дейността ѝ.

Ключова за контролинга във финансовия сектор е и системата АБС. Системата АБС е метод на счетоводство, който се използва за да намиране общите разходи за дейности, необходими за направата на продукт. Тя определя разходи за всяка дейност, която влиза в производство, но и взема предвид както преките, така и режийните разходи за създаването на всеки продукт. Моделът е създаден преди повече от 35 години от американският „Consortium for Advanced manufacturing International - CAM-I“ и работната група водена от Каплан и Купър.

Задачите на контролинга могат да бъдат насочени в различни функционални направления в предприятията и важен елемент за постигането на тези задачи е и бюджетирането като инструмент за управлението на финансово-икономическото състояние на предприятието. Бюджетирането има за цел да преобразува финансовите очаквания във фирмите в по-реалистични и по-точни и затова се превръща във важен способ за всеки мениджър и контролер.

Бързоразвиващите се процеси в съвременния свят налагат кредитните институции и застрахователните дружества да прилагат комплексна управленска методология за решаване на редица проблеми и за постигане на плановите резултати. В условията на неопределеност и несигурност на пазарната среда, обусловени от външни и вътрешни фактори, успешното функциониране на институциите и застрахователните дружества се основава на иновациите в управлението. Острата конкуренция на международните пазари, бързото развитие на

информационните и комуникационните технологии и системи, както и засилването на процесите на глобализация, са само част от предпоставките за прилагане на контролинга. Управлението на бизнес-процесите в кредитните институции и в застраховането днес не би било ефективно, без внедряването на контролинг-системата у тях.

1. Същност на контролинга

Контролингът обединява в единна и цялостна концепция постиженията на икономическия анализ, планирането, управленската отчетност и мениджмънта и е насочен към бъдещото развитие и постигането на целите на всяка производствена организация. В исторически план обхватът и границите на контролинга непрекъснато се разширяват, а същностните им особености се развиват, доизясняват и дефинират.

Формирането на концепцията за контролинг е от края на 19 и началото на 20 век в САЩ, което е предизвикано от увеличаването на мащабите на предприятията и сложната им вътрешна среда.

Като начало през 1880 год. в американската железопътна компания „Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad” и през 1892 год. в „General Electric Company” се създава длъжността – controller.

Задачата им е свързана с изпълнение на финансово-икономически задачи, управление на финансови вложения и капитал.

Значително развитие и използване на концепцията и контролинг звената контролери се осъществява по време и след на икономическата криза от 1929 год. Кризата остро поставя въпроса за контрола върху разходите, тяхното планиране и контрол като средство за оцеляване, което води до усъвършенстване на системите за отчетност и контрол.

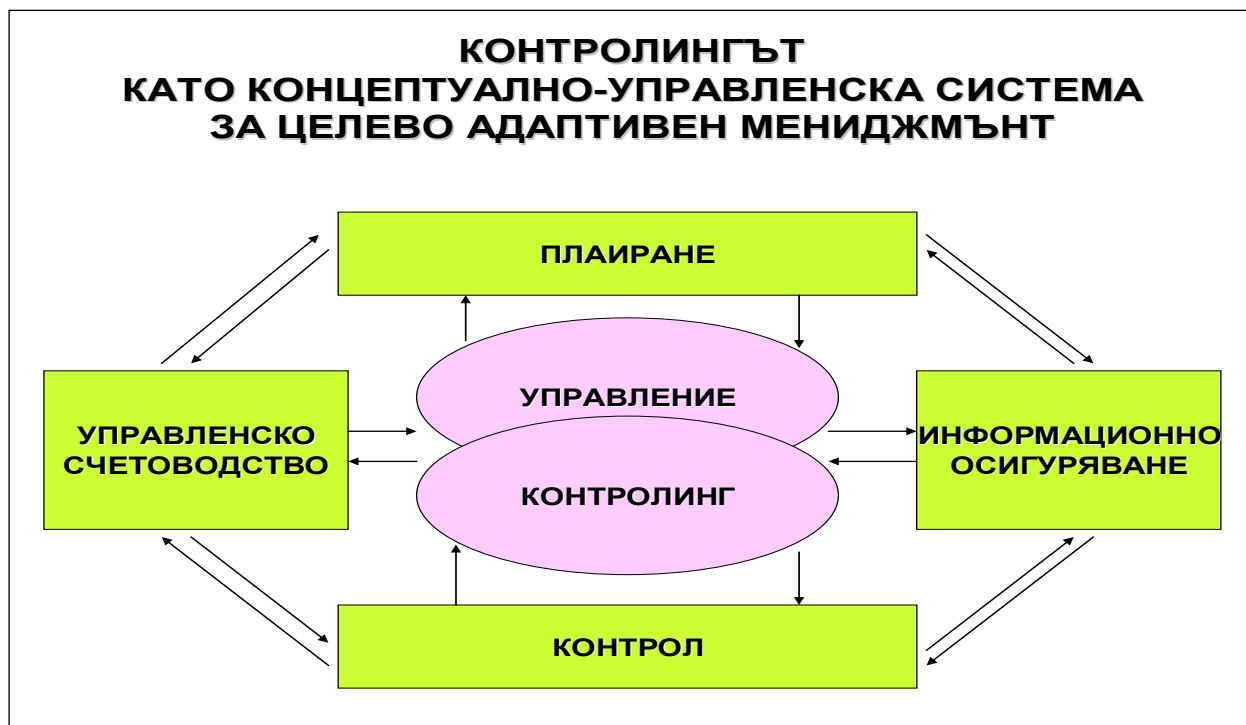
Така през 1931 год. в САЩ се създава Институт на контролерите, който през 1962 год се преименува на Финансово-административен институт. като професионална организация.

Следващия етап от развитието на контролинга е предизвикан от големите стратегически промени и средата на предприятията от 60-те и 70-те год. на миналия век.

Този етап е свързан основно с приноса на Германия и нейните изследователи на контролинга, които го изваждат от рамките на управленското счетоводство и започват да го разглеждат като фундаментална управленска концепция, обхващаща проблемите на планирането, контрола и информационното осигуряване в предприятието.

В последните години се проявява особен интерес към контролинга, като **нова концепция и система за управление**, обусловен от икономическото и политическото развитие на страните от европейската общност, интернационализация, интеграция и глобализация на икономиката, динамичния ръст на мащабите на производство, изостряне на конкурентната борба, засилване на кризисните явления в областта на финансите и др.

Контролингът е концептуално-управленска система за целево-адаптивен мениджмънт, изградена на базата на единството между управленското счетоводство, планирането, контрола и информационното осигуряване на мениджмънта в предприятие (фиг. 1.). Той има системен и комплексен характер по отношение на всички дейности, осъществявани в производствената организация и поддържа неразривна връзка с управлението ѝ.



Фиг. 1 Контролингът като концептуално-управленска система за целево-адаптивен мениджмънт

Понятието „контролинг“ може да се дефинира като: концептуално-управленска система, ориентирана към бъдещото развитие на производствената организация и постигането на целите ѝ и насочена към информационно-аналитично и методическо осигуряване на мениджмънта ѝ при реализацията и координацията на управленските функции: целеполагане, планиране, организиране, регулиране, мотивиране, контрол, отчетност и вземане на решения. На тази основа, дефинирането на понятието „контролинг“ изисква отчитането на системната връзка и взаимодействие между:

- управленските функции;
- информационното осигуряване, аналитичната дейност и инструментариума на контролинга;
- контролинга и управлението.

Контролингът е система, чиито рамки образуват контура на регулирането, а взаимовръзката и последователността на протичащите в нея дейности превръщат управлението на производствената организация в автоматично самоуправляваща се система.

При дефинирането на понятието „контролинг“ следва да се вземат предвид и основните схващания относно неговата същност:

- **качествено нова философия на управлението**, намираща израз в ефективното използване на наличните в производствената организация ресурси и развитието ѝ в дългосрочен период;
- **инструмент за управление на производствената организация**, ориентиран към постигането на целите ѝ и интегриран във всичките ѝ функционални сфери, допринасящ за информационно-аналитичното и методическо осигуряване на мениджмънта ѝ в процеса на планирането, контрола, анализа и вземането на управленски решения.

Въз основа на тези същностни характеристики на контролинга, в широк смисъл, той може да се дефинира като концепция за целево-адаптивно управление, ориентирана към бъдещето и просперитета на производствената организация.

В тесен смисъл контролинга е съвкупност от информационни, математически и организационни модели, чрез които се подпомага:

- процеса на вземане и реализиране на управленски решения в производствената организация;
- достигането на поставените цели;
- своевременното отстраняване на възникнали отклонения на фактическите от планираните резултати.

Контролингът е средство за подпомагане на управлението. Чрез него се осигурява информационната и методическата база за поддържането и реализацията на управленските функции. На тази основа, контролинга организира и координира осъществяването в производствената организация процеси чрез създаването, развитието и прилагането на:

- система от целеви показатели за определен времеви интервал;
- стандарти за функционирането ѝ под формата на правила и процедури за планирането, отчитането, контрола и информационното осигуряване на мениджмънта.

Ролята на контролинга в производствената организация е свързана предимно с процесите на подготовка и осигуряване реализацията на управленските решения. Така контролингът не изнемва от мениджърите и не замества правомощията им за упражняване на власт и вземане на управленски решения, а само ги улеснява и подпомага в хода на дейността им.

Контролингът е управленска концепция, целяща осигуряването на успешното функциониране на производствената организация в дългосрочен аспект

В основата му задължително се съдържат:

- сметна и отчетна дейност;
- система на фирмено планиране;
- изграждане на информационна система за съдържанието на задачите;
- създаване на система за електронна обработка на информацията и контрол.

Критериите, спрямо които се обособяват различните видове контролинг са неразривно свързани с управлението и управленския процес в производствената организация. Така видовете контролинг се формират съобразно следните разграничителни критерии:

- според видовете мениджмънт;
- според функционалните управленски области.

Съобразно различните видове мениджмънт, контролингът се позиционира на стратегическо, оперативно, ситуационно и процесно ниво и от там следва обособяването на:

-стратегически контролинг, чиято стратегическа принадлежност се изразява в това, че констатациите, вариантите на решения и предложенията на оптимизационните модели съдействат за актуализиране на стратегическата планова концепция на производствената организация в дългосрочен период;

-оперативен контролинг, който подготвя базата за реализация на стратегическите планове и цели, приема сигналите на активната обратна връзка „контрол-планиране” и типизира управленските функции в рамките на краткосрочния план;

-ситуационен контролинг, известен като контролинг на пробата и грешката, който при възникнали „на момента” непредвидени ситуации по отношение на стратегическите бизнес полета минимизира и моделира риска посредством „стрес сценарии” и поднася най-добрия вариант за решение на възникналото отклонение;

.контролинга на бизнес-процесите, който обезпечава постигането на целите на производствената организация чрез подобряване на характеристиките на процесните ѝ вериги.

Между стратегическия и оперативния контролинг съществува тясна взаимовръзка и непрекъснато взаимодействие. Постигането на целта на контролинга и реализацията на дългосрочните планове се основава на краткосрочните положителни резултати от дейността на производствената организация.

2. Модели на контролинг

1. Цели и задачи на контролинга

Аналитична и документираща функция, която включва: реструктуриране на отчетността за постигане на контролни цели, привеждане на организационната структура в съответствие с определението за контролиране - създаване на 17 центрове за разходи, разработване на контролни звена, смислено счетоводно отчитане, преглед на работата на информационната система, специално проучване - анализ на ефективността, изчисления на разходите, бизнес сравнения, и т.н.

- Планова, прогнозна, координираща и консултативна функция - проследяване на външната среда, консултации за поставяне на цели - определяне на реалистични, постижими и мотивиращи цели, определяне на възможни пътища за растеж и изготвяне на планове за напредък - фокусирани планове, координация на графичите, привеждане в съответствие с ограничаването на производството области и т.н.
- Нормираща, регулираща и направляваща функция - Изготвяне на текущи доклади, определяне на отклонения и изпълнение на съответните стъпки, непрекъснато наблюдение на изпълнението на предвидените цели, изготвяне на анализи и т.н. (<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/what-is-financial-modeling/>)
- Контролна и мотивираща функция - общи контролни дейности, подготовка на норми и стандарти, контрол на изпълнението, идентифициране на аномалии, причини и критерии, контрол на успеха (печалба и ликвидност), контрол на подготовката (съставяне на планове и тяхното координиране), насърчаване на изпълнителите чрез планове и скоро.

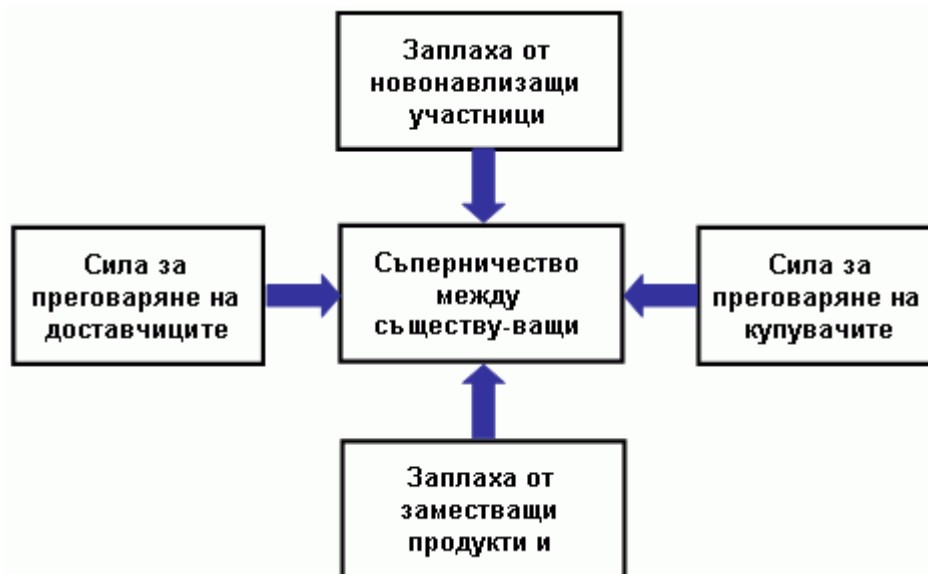
2. Модели на контролинг

2.1 Модел на 5-те сили на конкуренцията на Портър

Петте сили на Портър е модел за определяне на уязвимостите и силните страни на индустрията чрез идентифициране и анализ на пет конкурентни сили, които формират всяка индустрия. Анализът от тези сили обикновено се използва за оценка на бизнес стратегията чрез идентифициране на структурата на индустрията. Моделът на Портър може да се използва, за да се отчете нивото на конкуренция в дадена индустрия и да се подобри дългосрочната устойчивост на компанията във всеки сектор на икономиката. Това е модел за бизнес анализ, който помага да се обясни защо различните индустрии са в състояние да поддържат различни нива на рентабилност. Моделът е публикуван в книгата на Майкъл Е. Портър „Конкурентна стратегия: техники за анализ на индустриите и конкурентите“ през 1980 г. Моделът на 5-те сили се използва широко за анализ на отрасловата структура на компанията, както и на нейната корпоративна стратегия. Портър определя пет неоспорими сили, които играят роля при оформянето на всеки пазар и индустрия в света, с някои предупреждения. Петте сили често се използват за измерване на интензивността на конкуренцията, привлекателността и доходността на даден отрасъл или пазар. 5-те сили са:

- конкуренция между съществуващите фирми
- заплаха от новонавлизащи участници
- сила за преговаряне на доставчиците
- сила за преговаряне на клиентите
- заплаха от заместващи продукти или услуги

(<https://www.financialdirector.co.uk/2019/11/06/what-are-the-different-financial-models/>)



Фиг. 2. Петте сили на Портър

Конкуренция между съществуващите фирми

Първата от петте сили се отнася до броя на конкурентите и способността им да подбиват компанията. Колкото по-голям е броят на конкурентите, заедно с броя на еквивалентни продукти и услуги, които предлагат, толкова по-малка е мощта на една компания. Доставчиците и купувачите търсят конкуренция на компанията, ако могат да предложат по-добра сделка или по-ниски цени. И обратно, когато конкурентното съперничество е ниско, една компания има по-голяма сила да налага по-високи цени и да определя условията на сделките, за да постигне по-високи продажби и печалби.

Заплаха от новонавлизащи участници

Силата на една компания се влияе и от силата на нови участници на нейния пазар. Колкото по-малко време и пари струва на конкурента да навлезе на фирмения пазар и да бъде ефективен конкурент, толкова повече позицията на утвърдена компания може да бъде значително отслабена. Индустрия със силни бариери за навлизане е идеална за съществуващи компании в тази индустрия, тъй като компанията ще може да начислява по-високи цени и да договаря по-добри условия. (<https://www.financialdirector.co.uk/2019/11/06/what-are-the-different-financial-models/>)

Сила за преговаряне на доставчиците

Следващият аспект на модела на петте сили разглежда колко бързо доставчиците могат да увеличат входящите разходи. Това се влияе от броя на доставчиците на основните входове на даден продукт или услуга, колко специални са тези входове и колко ще струва бизнес на преминаването към друг доставчик. Колкото по-малко са доставчиците в дадена индустрия, толкова повече една компания ще зависи от доставчик. В резултат на това доставчикът има повече мощност и може да повиши разходите за входящи ресурси и да настоява за други предимства в търговията. От друга страна, когато има много доставчици или ниски разходи за превключване между конкурентни доставчици, една компания може да запази по-ниски разходите си за вход и да увеличи печалбите си.

Сила за преговаряне на клиентите

Способността клиентите да намаляват цените или нивото им на мощност е една от петте сили. Това се влияе от това колко купувачи или клиенти има една компания, колко важен е всеки клиент и колко би струвало на компанията да намери нови клиенти или пазари за своята продукция. По-малката и по-мощна клиентска база означава, че всеки клиент има повече правомощия за договаряне за по-ниски цени и по-добри сделки. Фирма, която има много, по-

малки, независими клиенти, ще има по-лесно време да начислява по-високи цени, за да увеличи рентабилността.

Заплаха от заместващи продукти или услуги

Последната от петте сили се фокусира върху заместителите. Заместващите стоки или услуги, които могат да се използват вместо продукти или услуги на компанията, представляват заплаха. Компаниите, които произвеждат стоки или услуги, за които няма близки заместители, ще имат повече правомощия да увеличават цените и да заключват при изгодни условия. Когато са налични близки заместители, клиентите ще имат възможността да се откажат от закупуването на фирмен продукт и мощта на компанията може да бъде отслабена.

(<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/what-is-financial-modeling/>)

Разбирането на Петте сили на Портьр и начина, по който те допринасят за дадена индустрия, ще помогне на компанията да адаптира своя бизнес план, за да използва по-добре ресурсите си и да доведе до по-високи печалби за своите акционери.

2.2 Концептуален модел на контролинга



Фиг. 3 Концептуален модел на контролинга

Развитието на концептуалните основи на контролинга е базирано на уелото съчетаване в единна и цялостна концепция на достиженията на науката и регистрираните успехи в практиката. Резултатите от теоретичните и емпиричните изследвания и постиженията на управленската практика на производствените организации са интегрирани и синтезирани във всеобхватна и аналитична система от понятия, дефиниции, инструменти, методология, функции, организационно-управленски ресурси, цели и задачи. Тази система, наречена концепция, поддържа в структурно-организационен порядък натрупаните знания, умения, опит, практика и регистрирани изключения в областта на развитието и функционирането на контролинга и неговите механизми в управленската практика на производствените организации.

Концептуалният модел е представяне на системата, съставена от състава на концепции, които се използват, за да помогнат на хората да познаят, разберат или симулират предмет, който моделът представлява. Това е и набор от концепции. За разлика от тях, физическите модели са физически обекти; например модел играчка, който може да бъде сглобен и може да бъде направен да работи като обекта, който представлява.

(<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/what-is-financial-modeling/>)

Концептуалният модел може да се отнася до модели, които се формират след процес на концептуализация или обобщение. Концептуалните модели често са абстракции от нещата в реалния свят, независимо дали са физически или социални. Семантичните изследвания са от значение за различни етапи от формирането на концепцията.

Семантиката се отнася основно до понятия, значението, което мислещите същества придават на различни елементи от своя опит.

Концептуалните модели (концептуални модели) варират по тип от по-конкретните, като психическия образ на познат физически обект, до формалната общност и абстрактност на математическите модели, които не изглеждат на съзнанието като образ. Концептуалните модели се различават и по отношение на обхвата на предмета, който те приемат да представят. Разнообразието и обхватът на концептуалните модели се дължи на разнообразието от цели, използвани от хората, които ги използват.

(<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/what-is-financial-modeling/>)

Концептуалното моделиране е дейността по официално описване на някои аспекти на физическия и социалния свят около нас за целите на разбирането и комуникацията. Основната цел на концептуалния модел е да предаде основните принципи и основната функционалност на системата, която той представлява. Също така, концептуален модел трябва да бъде разработен по такъв начин, че да осигурява лесно разбираема интерпретация на системата за потребителите на модела. Концептуалният модел, когато се прилага правилно, трябва да отговаря на четири основни цели:

- подобряване разбирането на индивида за представителната система
- улесняване ефективното предаване на подробности за системата между заинтересованите страни
- осигуряване отправна точка за системните дизайнери, за да извлекат спецификации на системата
- документиране системата за бъдещи справки и осигуряване средства за сътрудничество

Концептуалният модел играе важна роля в цялостния жизнен цикъл на развитието на системата. Ясно е, че ако концептуалният модел не е напълно разработен, изпълнението на основните системни свойства може да не бъде приложено правилно, отстъпвайки място на бъдещи проблеми или системни дефицити. Тези откази се случват в индустрията и са свързани с липса на потребителски данни, непълни или неясни изисквания и променящи се изисквания. Тези слаби връзки в процеса на проектиране и разработване на системата могат да бъдат проследени до неправилно изпълнение на основните цели на концептуалното моделиране. Важността на концептуалното моделиране е очевидна, когато подобни системни откази са смекчени чрез задълбочено разработване на системата и спазване на доказани цели и техники за развитие.

2.3. ABC модел

Чрез ABC-модела се измерват разходите и изпълнението на дейностите, се определя използването на ресурсите и пренасянето им върху разходните обекти, се характеризира разпределянето на ресурсите по дейности и разходни обекти, базирано на тяхното усвояване, също се разпознават причинните връзки между кост-драйверите и предизвиканите от тях дейности, се поддържа процесът по управление на финансовите и оперативните потоци от данни, включващи информация за ресурсите, дейностите, разходните обекти, кост-драйверите и мерките за изпълнение на дейностите, както и се разпределят разходите по дейности и разходни обекти. (<https://www.investopedia.com/terms/a/abc.asp>)

ABC-модела се определя като процес на акумулиране и трасиране на разходите и осигуряване на данни на фирмите за тяхната дейност, както и обратна връзка между действителните резултати и планираните разходи, което спомага за навременната намеса при необходимост от коригиране.

А модерният ABC- модел може да има две измерения- съответно с акцент върху разходите и върху процесите.

Акцентът върху разходите е традиционен и характерен за моделите за управление на режимните разходи, към които се причислява и ABC-моделът.

Процесният от своя страна дава представа за това по какъв начин е извършена работата и колко добре. Получената информация се използва за подпомагане оценката на дейността вътре в предприятието и се отнася за всяка дейност или процес, включените кост-драйвери и използваните средства и мерки за постигане на задачите. Може да се направи заключението, че с помощта на разглеждания модел се извършва измерване на разходите, проследяване местата на тяхното възникване в процеса на дейността (установяване на източниците на разходите — конкретна дейност и нейния изпълнител), съпоставяне на дейностите (в резултат на които възникват тези разходи) с разходните обекти. В качеството си на инструмент за анализиране на разходите по дейностите и предоставяне на детайтизирана информация за тяхната структура моделът има първостепенно значение в процеса по вземане на управленски решения. От това следва, че главната цел на ABC-модела е да

„разбере“ поведението на всички разходи, свързани в една стойностна верига, и пораждащите ги дейности. Декомпозирана, тази цел определя две насоки на действие на модела. Първата е насочена към определянето на извъртените дейности и оценяването на разходите по тяхното осъществяване. Втората — към идентифициране на разходите по отделни дейности едновременно с техните кост-драйвери с цел получаване на по-достоверна информация, която да подпомогне процеса по вземане на решение.

(<https://www.financialdirector.co.uk/2019/11/06/what-are-the-different-financial-models/>)

2.4. Модел на сливане

Модел за сливане е анализ, представляващ комбинацията от две компании, които се обединяват чрез процес на сливания и придобивания. Сливането е „комбинацията“ на две дружества, по взаимно споразумение, за образуване на консолидирано предприятие. Придобиването се случва, когато една компания предлага да предложи пари или акциите си за придобиване на друга компания. И в двата случая и двете компании се сливат, за да образуват едно дружество, при условие че бъдат одобрени акционерите на двете дружества. Основните стъпки за изграждане на модел на сливане са:

- Осъществяване на предположения за придобиване
- Правене на проекции
- Оценка на всеки бизнес
- Корекции на бизнес комбинации и Pro Forma
- Нарастване на сделката /намаляване

Осъществяване на предположения за придобиване

Когато акциите на купувача са подценени, купувачът може да реши да използва пари в брой вместо заплащане на собствения капитал, тъй като би бил принуден да отстъпи значителен брой акции на целевата компания.

За разлика от това целевата компания може да иска да получи собствен капитал, защото може да се възприеме като по-ценен от паричните средства. Намирането на съображение, приемливо и за двете страни, е решаваща част от сключването на сделка.

Правене на проекции

Изготвянето на прогнози в модел на сливане е същото като при обикновен модел на DCF или всеки друг вид финансов модел. За да прогнозира, анализатор ще направи предположения за растежа на приходите, маржовете, фиксираният разходи, променливите разходи, капиталовата структура, капиталовите разходи и всички други сметки във финансовите отчети на компанията. Този процес е известен като изграждане на модел с 3 отчета и изисква обвързване на отчета за приходите и разходите, баланса и отчета за паричните потоци. Изградете този раздел точно както правите с всеки друг модел и го повторете два пъти: веднъж за целта и веднъж за придобиващия.

Оценка на всеки бизнес

Стъпка 3 за това как да се изгради модел на сливане е DCF анализ на всеки бизнес. След като прогнозата е пълна, е време да се направи оценка на всеки бизнес. Оценката ще бъде модел на дисконтиран паричен поток (DCF), който също се сравнява и сравнява със сравними анализи на дружеството и предишни транзакции.

(<https://www.financialdirector.co.uk/2019/11/06/what-are-the-different-financial-models/>)

В тази стъпка ще бъдат включени много предположения и тя може би е най-субективната. Следователно това е област, в която наличието на висококвалифициран финансов анализатор наистина може да направи разлика по отношение на получаването на изключително точни и надеждни числа.

Корекции на бизнес комбинации и Pro Forma

Когато компания А придобие компания В, балансните позиции на компания В ще бъдат добавени към баланса на компания А. Комбинирането на финансовите данни на двете компании ще изисква няколко счетоводни корекции, като например определяне на стойността на

репутацията, стойността на акциите на акциите, и опции, и парични еквиваленти. Този раздел е и мястото, където се появяват различни видове взаимодействия.

Важна стъпка в изграждането на модела на сливане е определянето на репутацията в резултат на придобиването на активите на целевата компания. Репутацията възниква, когато купувачът придобие целта за цена, която е по-голяма от справедливата пазарна стойност на нетните материални активи в баланса на продавача. Ако балансовата стойност на придобитото предприятие е по-ниска от тази, която купувачът е платил, тогава ще възникне такса за обезценка. В резултат на това придобитите нетни активи ще бъдат записани на стойност, равна на платеното възнаграждение.

Намаляване / нарастване на сделката

Целта на анализа за увеличаване / разреждане е да се определи ефектът от придобиването върху печалбата на Pro Forma на акция на купувача (EPS). Транзакцията се счита за акредитивна, ако EPS на купувача се увеличи след придобиване на целевата компания. И обратно, транзакцията се разглежда като разреждаща, ако EPS на купувача отпадне в резултат на сливането. Купувачът трябва да оцени ефекта от финансовите резултати на целта върху EPS на компанията, преди да приключи сделка.

2.5. Модел на първоначално публично предлагане

Първоначално публично предлагане (IPO) е процесът, чрез който частно предприятие се трансформира в публично дружество, чиито акции се търгуват на фондова борса. Този процес понякога се нарича „публичен достъп“. След като частна компания стане публична, тя е собственост на акционерите, които купуват нейните акции. (<https://www.financialdirector.co.uk/2019/11/06/what-are-the-different-financial-models/>)

Много участници в първоначалните публични оферти (IPO) не знаят как се изчислява оценката на компанията. Инвестиционна банка се наема преди публичното предлагане на акциите, за да се оцени стойността на компанията и нейните акции, преди те да бъдат листвани на борсата.

Като инвеститор може да бъде предизвикателство да анализирате компания с акции, които са новоиздадени и които не са били търгувани преди това на борса. Но интелигентните инвеститори могат да се опитат да разберат финансите на компанията, като разгледат нейните документи за регистрация и оценят финансите на компанията, за да определят дали цената на акциите е подходяща. Освен това разбирането на различните компоненти на начина, по който инвестиционна банка извършва оценка на IPO на компанията, е важно за всеки, който се интересува да стане ранен инвеститор.

Компонентите на оценката на IPO

Успешното IPO зависи от потребителското търсене на акциите на компанията. Силното търсене на компанията ще доведе до по-висока цена на акциите. В допълнение към търсенето на акции на дадена компания, има няколко други фактора, които определят оценката на IPO, включително сходни за индустрията, перспективи за растеж и историята на компанията.

Търсене

Силното търсене на акции на дадена компания не означава непременно, че компанията е по-ценна. Това обаче означава, че компанията ще има по-висока оценка. Оценката на IPO е процес, чрез който анализатор определя справедливата стойност на акциите на компанията.

Две идентични компании могат да имат много различни оценки за първично публично предлагане само поради времето на IPO и търсенето на пазара. Една компания обикновено се подлага на IPO само когато определи, че търсенето на техните акции е голямо.

Сравними в индустрията

Сравнимите в бранша са друг аспект от процеса на оценка на IPO. Ако кандидатът за първично публично предлагане е в област, в която има сравними публично търгувани компании, оценката на IPO ще включва сравнение на кратните стойности за оценка, които се възлагат на

неговите конкуренти. Обосновката е, че инвеститорите ще са готови да платят подобна сума за нов участник в индустрията, както в момента плащат за съществуващи компании.

Перспективи за растеж

Оценката на IPO зависи в голяма степен от бъдещите прогнози за растеж на компанията. Основният мотив зад IPO е набирането на капитал за финансиране на по-нататъшен растеж. Успешната продажба на IPO често зависи от прогнозите на компанията и от това дали те могат агресивно да се разширят или не.

Убеждаващ корпоративен разказ

Не всички фактори, които съставляват оценката на IPO, са количествени. Историята на компанията може да бъде толкова мощна, колкото прогнозите за приходите на компанията. Процесът на оценка може да прецени дали дадена компания предлага нов продукт или услуга, която може да революционизира индустрията или да бъде на върха на новия бизнес модел.

Рискове от инвестиране в IPO

Целта на IPO е да се продаде предварително определен брой акции на оптимална цена. В резултат на това компаниите обикновено провеждат IPO само когато предполагат, че търсенето на техните акции ще бъде голямо.

2.6. Модел на прогнозиране (<https://en.wikipedia.org/wiki/Forecasting>)

Количествените модели за прогнозиране се използват за прогнозиране на бъдещи данни като функция на минали данни. Те са подходящи за използване, когато са налични минали цифрови данни и когато е разумно да се предположи, че някои от моделите в данните се очаква да продължат и в бъдеще. Тези модели обикновено се прилагат за решения с малък или среден обхват. Примери за методи за количествено прогнозиране са търсене от последния период, прости и претеглени средни средни N-периоди, просто експоненциално изглаждане, прогнозиране на основата на модел на процес на Пуасон и мултипликативни сезонни индекси. Предишни изследвания показват, че различните методи могат да доведат до различно ниво на точност на прогнозирането. Този тип модел се използва и във финансовото планиране и анализ (FP&A) за изграждане на прогноза, която се сравнява с бюджетния модел. Понякога моделите на бюджета и прогнозите са една комбинирана работна книга, а понякога са напълно отделни.

3. Управление на разходите

1. Източници на данни за разходи

Счетоводителите получават информация за разходите от мениджърите и супервайзорите в тяхната организация. Същите мениджъри и супервайзори, които консумират средствата и правят разходите. Те уведомяват финансовите си колеги за разходите чрез изпращане на документи, описващи въпросния разход.

Типични наименования на разходни документи са:

- Картон за отработено време;
- Фактури;
- Разписки за получени стоки;
- Разписки за изписани материали или заявки.

Обработката на всеки документ се съкращава, като се предава стенографски чрез код на разходите. Номерата на кода на разходите са ключът към всяка информационна база данни и могат да бъдат използвани за идентифициране на следното:

- В кой отдел или център на разходите е възникнал разхода;
- Какви средства са били използвани и защо;
- Крайният продукт или услуга към която се приписва разхода. Размерът и сложността на кода на разходите зависи до голяма степен от размера и сложността на организацията и нейните продукти.

2. Терминология

Център на разхода

Център на разхода е физическото място в самата организация. Обикновено това е цял отдел или част от отдел, но може да бъде една дейност или дори една скъпа машина. Обикновено всички предвидени в бюджета разходи и действително направени разходи на разходния център се сравняват всеки месец, за да се върне полезната информация обратно към конкретния мениджър. Ето защо всеки център на разхода има нужда от собствен уникален код на мястото.

Разход за единица/разходна единица

Разходът за единица се отнася до нещо различно от центъра на разхода. Това е продукта или услугата, които предоставяме на другите в нашата организация или на външни клиенти.

Преки и косвени (непреки) разходи

Разходите могат да бъдат разделени на две основни категории за целите на определяне на себестойността и на цените. Те са известни като преки и косвени разходи. Преките разходи се състоят от използваните материали и отработни заплати, които се изплащат на изработено количество.

Непреките разходи са по-обща по характер и не могат да бъдат точно идентифицирани с конкретна разходна единица. Тези непреки разходи, първо се отнасят към разходния център, а после се разпределят на произведените продукти и предоставени услуги. Непреките разходи включват заплатите „без труд“, като заплащане при болест, в празничните дни и по време на почивка, както и социалните осигуровки.

Разходите, които представляват елемент на себестойността съвпадат със счетоводните разходи. Но има разходи, които са елемент на себестойността, но не са част от счетоводните разходи. Това са така наречените калкулативни разходи.

Те биват няколко вида:

Калкулативни амортизационни отчисления – те осигуряват рефинансиране на инвестициите чрез преобразуване на стойността на инвестицията в разходи, които да бъдат покрити от клиентите;

Калкулативни лихви – тя отразява използването на фактора капитал;

Калкулативен наем – той е елемент на себестойността и отразява използването на собствени сгради и земи /терени или парцели/. Размерът на този разход се определя въз основа на пазарния наем за използването на тези активи;

Калкулативен риск – определя се като дела на загубите /ДЗ/ се умножи по размера на готовата продукция /ГП/. Калкулативният риск е по преценка на 3 управителите на фирмата – на каква стойност той оценява риска от повредата на машини, съоръжения, стоките на склад, наводнения или други природни бедствия.

Калкулативен риск = ДЗ*ГП

Оценка на разходите

Включва разработването на приблизително виждане за разходите, необходими за осигуряване на всички ресурси, с чиято помощ работата или проектът ще бъдат изпълнени успешно и в срок.

Планът за управление на проекта задава предварително:

- Степен на точност при планиране и отчитане (лева, хил.)
- Мерни единици – човекодни, машиносмени, килограми, бройки за всеки вид ресурс
- Взаимовръзки и взаимодействие при осчетоводяване на различните видове разходи
- Комуникация със заинтересованите групи
- “Праговете на превключване” на отделните показатели, при настъпването на които те стават критични
- Формат на отчетите

Бюджетиране

Бюджет

- парична сума, одобрена за разходи на базата на предварително определен обем на работа по проекта.

- план за действие, представен с парични изразни средства – схема на очакваните постъпления и разходи, свързани с всички работи, описани в обхвата на проекта.

Бюджетът е финансовия план за действие по проекта. Той привежда плановите стойности в измерими количества, обозначава цените на необходимите ресурси и очакваната възвръщаемост в рамките на определено време.

Бюджетиране – процес на агрегиране и обобщаване на информацията за разходите по отделните работи, нейното структуриране по направления, видове работи и структура на работите по проекта.

Основни задачи на бюджета

- Да бъде инструмент за финансиране на процеса на осъществяване на проекта като осигурява постигането на стратегическите цели на организацията и основната цел на проекта
- Да осигури подробен план за дейностите на проектния екип и подизпълнителите през жизнения цикъл на проекта
- Да координира всички дейности на проектния екип по такъв начин, че да се достигнат поставените финансови цели
- Да осигури начини за определяне на финансовите отговорности на всички екипи и да осигури нужната за тяхното правилно функциониране информация

Основни изисквания към бюджета

- Бюджетът трябва да е **реален** – да осигури възможност за реализиране на поставените в плана цели
- По време на бюджетния период трябва да се следи **дали получените резултати отговарят на предвидените в бюджета**
- Бюджетите на отделните направления трябва да са организирани **съобразно различните отговорни звена**
- Частичните бюджети трябва да са **предизвикателни**, но достижими ` Подготовката на бюджета е процес **“отдолу-нагоре”**, започва от най-ниските нива на управление
- **Подлежи на одобрение** както от страната, която го разработва, така и от спонсора (инвеститора, клиента)
- Подготовката на бюджета **започва едва след** уточняване на всички дейности, които е необходимо да се извършат като част от проекта
- Одобрените бюджети на отделните направления трябва да са **съвместими** и съгласувани помежду си като отделни части на едно цяло
- В бюджета се дефинират **всички приходи, разходи**, активи и пасиви
- Веднъж приет, бюджетът **не подлежи на промяна** през бюджетния период (освен в изключителни случаи, които подлежат на предварително одобрение от заинтересованите страни)

Съставяне на бюджета

Какво е необходимо за реализиране на проекта ?

- **Персонал** – обикновено е най-голямото перо в бюджета. Включва разходите за сегашни и допълнителни служители, които ще бъдат наети.
- **Транспорт** – командировки и други разходи за транспорт до мястото на реализация на проекта.
- **Обучение** – за работа с оборудването, за придобиване на експертни умения и други.
- **Ресурси** – офис оборудване и други.
- **Място** – съобразно големината, особеностите и цената на необходимото пространство и работни помещения.
- **Информация** – закупуване на резултати от вече проведени изследвания и бази данни и /или осъществяване на самостоятелна изследователска дейност.

- **Капитални разходи** – оборудване, земя, сгради (ако тяхното закупуване или наемане е предвидено като необходима и допустима дейност).
- **Режийни разходи** – след оценка на съответствието им със стандартите на организацията.

Контрол на разходите

- Въздействие **върху факторите, предизвикващи отклонения** от базовата линия на разходите
- Съгласуване и одобрение (отхвърляне) на **исканите промени**
- Установяване на **възникналите отклонения**, анализ на причините, вземане на решение за предприемане на коригиращи въздействия
- Предприемане на **превантивни действия** срещу преразход на средства
- Мониторинг и анализ на **действителните разходи** и техните отклонения
- **Комуникация със заинтересованите лица** по отношение на евентуални промени
- Действия за **задържане на преразходите в приемливи граници**

Метод за формиране на бюджета

Последователност на работа:

- Разработване на функционална структура на дейностите в проекта
- Разработване на детайлен списък с всички дейности, които трябва да бъдат извършени, за да се постигне пряко целта на проекта
- Определяне и обвързване на необходимите ресурси към всеки вид дейност при наличие на съответната техническа документация
- Определяне на необходимото количество от всеки ресурс за всяка дейност при наличие на съответната техническа документация
- Определяне на цените на ресурсите за всяка дейност
- Определяне на стойността на всяка работа
- Съставяна на бюджета на проекта
- Разпределение (диференциално и интегрално) във времето

3. Методи на калкулиране на разходите

Според НСС 2 разходите за създаването на продукцията може да се определят по метода на нормативната (стандартната) себестойност, а при предприятията с търговска дейност може да се оценяват по метода на цена на дребно, ако с това се постига по-точно определяне на стойността на разходите. Когато е възприет методът на нормативната себестойност, нормативите за разходи трябва да се базират на нормалните нива на материалните и трудови разходи и на тяхното максимално оползотворяване и при промяна на условията да се актуализират. Ако за оценяване на стоките се възприеме цената на дребно, стойността на стоките запаси в края на отчетния период трябва да се намалява със средния процент на надценките и те да се представят във финансовите отчети по доставната им стойност.

4. Етапи на калкулиране на разходите

Отчитайки спецификата на дейността си всяко предприятие следва да съблюдава следните етапи на калкулиране на себестойността:

- Отчитане на разходите пряко свързани с произвежданата продукция;
- Отчитане на постоянните и променливи общопроизводствени разходи;
- Отчитане на брака в производството (поправим или окончателен технологичен);
- Отчитане на незавършеното производство (ако има такова);
- Отчитане на разходите за преработка и определяне на фактическата себестойност.

Пример

„ВИТ 2000” ООД е дружество с ограничена отговорност. Основната дейност на фирмата е производство на мебели, оборудване и други продукти на дървообработващата промишленост.

Дружеството е основано през 2000 година от двама равноправни съдружници, които заедно и поотделно могат да го управляват съгласно Дружествения договор. Съдружниците имат равен дялов капитал, който при основаването на фирмата е само във финансови средства и няма остойностени дялове в натура. Двамата управители участват в дружеството и със собствен труд, като самоосигуряващи се лица, а за нормалното протичане на работния процес и изработване на поръчките фирмата има назначени общо 26 работници и служители. За развитието на своята основна дейност фирмата разполага с два цеха, в които се изработва продукцията. В единия цех се обработват необходимите части по конкретен утвърден каталожен модел, по зададена поръчка или размери и модели; оформят се основните компоненти. Тук са позиционирани машини и съоръжения за рязане, шлайфане, циклене, шкурене и други дейности за оформяне на частите.

Във втория цех се финализират изделията и добиват окончателен и завършен търговски вид. Тук се лакират и сглобяват частите, поставят се панти, дръжки, дървени фризове, окантования и други детайлни части по довършителната дейност до опаковането и подготовката за транспортиране на поръчката.

Основната цел е да се задоволят потребностите на съвременния потребител, за да се привлече като клиент. Във фирмата основно разчитат на професионално и качествено изпълнение и краткосрочно обслужване на клиентите. Фирмата е предпочела постепенно завоюване на големи пазарни дялове пред осъществяването на високи печалби. Тя има големи разходи, свързани с непрекъснатото подобряване качеството на продукта, стимулирането на продажбите и усъвършенстването на управлението на каналите на реализация. Всичко това ще позволи в последствие на фирмата да заеме доминиращо положение на пазара.

Мисия на фирмата – готовата продукция да се отличава с високо качество и сравнително ниски цени, а цялостната дейност – с бързина, прецизност и гаранции при изпълнение на поръчките.

Калкулативни разходи, свързани с дейността на фирмата

За да може да запази позициите си и успешно да върви напред, фирмата осъществява своята дейност в съответствие с непрекъснато променящите се изисквания и условия на пазара. Търсенето, предлагането и конкуренцията са фактори, които също оказват влияние върху съществуването и просперирането на фирмата в бъдеще. Всичко това е свързано с редица разходи, от които зависи крайния финансов резултат. Поради тази причина от съществено значение е изучаването на себестойността.

По своята същност себестойността представлява сумата от всички разходи, които извършва организацията за производството и реализацията на единица или определен обем продукция, или извършването на дадена услуга.

Разходите, които представляват елемент на себестойността съвпадат със счетоводните разходи. Но има разходи, които са елемент на себестойността, но не са част от счетоводните разходи. Това са така наречените **калкулативни разходи**. Те биват няколко вида:

Калкулативни амортизационни отчисления – те осигуряват рефинансиране на инвестициите чрез преобразуване на стойността на инвестицията в разходи, които да бъдат покрити от клиентите;

Калкулативни лихви – тя отразява използването на фактора капитал;

Калкулативен наем – той е елемент на себестойността и отразява използването на собствени сгради и земи /терени или парцели/. Размерът на този разход се определя въз основа на пазарния наем за използването на тези активи;

Калкулативен риск – определя се като дела на загубите /ДЗ/ се умножи по размера на готовата продукция /ГП/.

Калкулативният риск е по преценка на управителите на фирмата – на каква стойност той оценява риска от повредата на машини, съоръжения, стоките на склад, наводнения или други природни бедствия. Управителите на „ВИТ 2000“ ООД са определили 1,5% за дела на риска.

Калкулативен риск = ДЗ*ГП

Себестойността е част от стойността на продукцията / услугата и поради това е част от нейната цена и изходна база за определянето ѝ. Сnižението на себестойността води до намаляване на стойността, а равнището на себестойността зависи от равнището на цените на използваните материали, трудови и други ресурси.

От всичко казано до тук можем да обобщим, че себестойността е изходен пункт за равнището на цените на фирмата и паричен израз на разходите.

Отчитане на разходите

Разходите са важен сегмент на всяко производство и поради тази причина трябва ясно да се класифицират. Те се делят на:

- В зависимост от обема на дейността са постоянни и променливи:
 - постоянни разходи са тези, които се правят независимо дали има производство и продажби;
 - променливи разходи са тези, които зависят от мащаба на предприятието, от обема на произвежданата продукция, от продажната цена и т.н.;
 - В зависимост от начина на включване на разходите в себестойността биват преки разходи и косвени разходи:
 - преките разходи са свързани технологично със създаването на конкретния продукт или услуга и се включват пряко в себестойността им. Такива са разходите за основни материали, горива, заплати и осигуровки на основния персонал;
 - косвени /непреки/ разходи са тези, които са свързани с производството на няколко вида продукти или услуги и за да се включат в себестойността първо трябва да се разпределят;
- Съществуват още много видове разходи и някои от тях са:
- Според икономическата си природа биват материални, трудови и финансови;
 - Според значението на разходите за предприятието и начина на тяхното възникване те биват разходи за управление и разходи за осъществяване на дейността;
 - Съобразно движението на стойността на употребените ресурси в стойността на готовия продукт разходите са разходи на овеществен труд и разходи на жив труд;
 - Според значението им за осъществяване на оперативната производствена дейност са основни производствени и непроизводствени разходи;
 - Според състава си разходите биват едноелементни и комплексни;
 - В зависимост от календарните периоди те се делят на текущи, предварителни и предстоящи;
 - В зависимост от ролята и предназначението им биват основни и допълнителни.

Има различни методи за отчитане на разходите, но два от тях намират най-широко приложение в практиката. Те са:

Поръчков метод – характеризира се с това, че разходите се отчитат по отделни поръчки и се използва предимно в дискретното производство;

Попроцесов метод – използва се в прекъснатото производство, за което е характерна определена последователност от производствени операции, в съответствие с която се оформя постоянен поток от материали и възли; значителен обем на произвежданата продукция; ритмично производство на продукцията; използване на конвейери и др.

Калкулирането е процес, при който се изчисляват разходите за производството и реализацията на единица продукция или услуга, а калкулацията е формата, по която се изчисляват самите разходи. С помощта на калкулацията се определя себестойността на единица продукция/услуга.

Калкулацията представлява съвкупност от планомерни пресмятания на разходите на една организация.

Изготвянето на калкулацията е свързано с предварително установяване на калкулационната единица. Под калкулационна единица се разбира готов продукт, полуфабрикат, детайли, работи, операции, услуга, стока и др.

Калкулацията отразява разходите чрез статии. Всяка статия отразява определени разходи за материали, външни услуги, работна заплата, социални осигуровки и др. Номенклатурата на статиите се определя от съществуващия в дадена страна закон за счетоводството.

Действащия по настоящем закон за счетоводството у нас определя схеми за изготвяне на калкулациите според отрасъла и характера на дейностите - промишленост, търговия, транспорт и пр.

Методи за калкулиране

Методите за калкулиране се обуславят от разнообразието на произвежданата продукция, от различието в технологията и организацията на производствените процеси, осъществяването на услугите в различните сектори на икономиката. Някои от методите имат по-опростена структура и са свързани с малки по обем изчисления за определяне на себестойността, а други изискват значителни пресмятания, анализи, изследване състоянието и развитието на разходите с помощта на статистико – математически методи.

От избора на определен метод зависи процесът на калкулиране себестойността на продукцията, услугите или стоките. Това показва, че на даден метод за калкулиране трябва да отговаря определен процес на планиране и отчитане себестойността. Ако методът изисква детайлизация на процесите, то калкулирането трябва да е съобразено с това.

Различаваме следните методи за калкулиране:

1. Поръчков метод за калкулиране - характеризира се с това, че разходите по отделни статии на калкулацията се планират и отчитат по отделни поръчки (работи). Този метод намира приложение в машиностроенето, електропромишлеността и др., например калкулиране на работите по изготвяне на един дизелов двигател, работи по една пералня и пр.

2. Процесен метод за калкулиране - прилага се в случаите, когато производственият процес се състои от отделни фази (стадии), през които преминава произвеждането на даден продукт, за да придобие завършен вид. На всяка фаза от произвеждането на дадения продукт се обхваща технически завършен етап, при който продукцията претърпява известни изменения. Като пример за пофазно калкулиране на продукцията може да се посочи пивоварното производство, което се състои от три фази: производство на малц; производство на пиво и отлежаване на пивото.

3. Метод на простата калкулация - при производството на еднородна продукция, когато производственият процес е непрекъснат – състои се от една фаза и няма незавършено производство – намира приложение метода на проста калкулация. Прилага се в енергийната промишленост – производството на електроенергия, топлинна енергия и пр. Метода се прилага и в някои сфери на добивната промишленост, където производството е масово продукцията е еднородна и липсват полуфабрикати и незавършено производство, например добиването на каменни въглища.

4. Подетайлен метод на калкулиране - този метод се прилага в едросерийното и масовото производство на сложни изделия. Себестойността се планира и отчита по отделни малки елементи на производствения процес – детайли, партиди и пр. Среща се в две разновидности:

а) **партидно** – подетайлен метод, при който себестойността на продукта се планира и отчита по отделни детайли, които влизат в състава на сложните изделия. За целта се изготвя планова и фактическа калкулация за всяка партида детайли;

б) **подетайлно операционен метод**, който се характеризира с това, че плановата и фактическа калкулация се изготвя за отделни производствени операции. Това раздробяване на процесите дава възможност за най-точно планиране и отчитане на разходите.

Пример:

„ВИТ 2000” ООД произвежда бюро и кухненска маса. Мениджмънтът на дружеството е приел общопроизводствените разходи да се включват при определянето на себестойността на база отработените машиночасове (мшч). Калкулационния период е тримесечен. При нормален капацитет на производствените мощности в компанията се отработват 500 000 мшч. Размерът на постоянните общопроизводствените разходи е 5 000 000 лв.

През отчетния период са произведени 40 000бр. бюро и 60 000бр. кухненски маси. През текущата година са потребени 35 000бр. бюро и 50 000бр. кухненски маси.

Калкулацията представлява съвкупност от пресмятания на разходите на една организация и на тази основа намиране на себестойността на единица произведена продукция. Калкулацията е

икономическа категория, която служи за отразяване на резултатите от дейността. Чрез нея се разграничават разходите във фазите на възпроизводствения процес.

Калкулацията е и елемент на счетоводния метод. Чрез нея се оценяват отчетните обекти. Тя служи за групиране и счетоводно отразяване на разходите по калкулационни обекти с цел установяване себестойността на готовата продукция.

Основният стремеж при финансовото управление на фирмата трябва да бъде постигане на по-добра рентабилност, т.е. нарастването на приходите да изпреварва планираното увеличаване на разходите. За всеки разход предприемачът следва да има точен разчет кога и колко приход трябва да му донесе, а изпълнението на разчета да бъде в резултат на активна управленска политика.

4. ABC-Модел

1.Какво представлява ABC модела

Преди повече от 35 години, работна група с ръководители учените Каплан и Купър и американският „Consortium for Advanced manufacturing International - CAM-I“ създават метод за намирането на общите разходи за дейности, а именно ABC модела. Системата ABC представлява счетоводен метод, който е широко използван за намирането на цялостната стойност на разходи за дейности, които са необходими за производството на даден продукт. Този модел бива използван най-вече в производството, тъй като се увеличава сигурността на информацията за разходите и така се произвеждат почти реални разходи и по-добре биват класифицирани, направените такива от предприятието при производствения процес. ABC конкретизира разходи за всяка дейност, която влиза в производство, при този модел се взимат и преките и режимните разходи за създаването на всеки продукт. Като метод за определяне на режимните и непреките разходи, пример за това могат да бъдат паричното възнаграждение за извършена работа, обществени услуги (продукти и услуги) и др., които са трудни за определяне като даден продукт. ABC модела се основава на дейности, които се пресмятат за всяко събитие, единица работа или са предназначени с конкретна цел. Дейността е двигател на разходите, като пример за това може да бъдат конфигурираща на съоръжения и др.

2.Какви са целите на ABC модела?

- Класифициране на режимните разходи според дейностите
- Определяне на вероятностите за намаляване на разходите
- Гарантиране на точна цена на продукта за вземане на решение
- Съсредоточаване върху дейности с висока цена
- Извънредни разходи за всички налични ресурси

3.Кои са елементите на ABC модела?

- „Активност - състои се от една или повече задачи, които са свързани една с друга за постигане на целта.
- Драйвери на разходите - използва се за проследяване на разходите до продукта чрез използване на измерване на изразходваните ресурси.
- Процес - представлява съвкупност от свързани с функцията специфични дейности като проверка на материала и т.н.
- Обекти на разходите - крайна точка, до която се проследяват разходите и те са свързани с целта на организацията, като ако целта е да се избере печеливш клиент, тогава индивидуалният клиент е обект на разходите.
- Разпределяне на разходите за активност - определянето на резултата от разходите в общото разпределяне от разходи за дейност. Резултатите от присвоените разходи за ресурси за дадена дейност са групи от разходи за дейности.“(Sachin Education Hub)

4.Традиционен модел срещу ABC модел

- При традиционния модел се разпределят фабричните режимни разходи към продукти въз основа на обема на използваните ресурси при самото производството, а ABC метода помага за намирането на общит разходи при създаването на даден продукт.
- Тарифите за режимни разходи при традиционния модел помагат за намирането на производствените разходи, а тарифите за режимни разходи на ABC помагат освен за определянето на производствените разходи и за разходите и за други обекти.
- При вземане на решения - при традиционните разходи съществуват известни затруднения при правилното вземане на решения, причината е невъзможността за разпределение и точно обратното е при ABC, позитивите от лесното разпределение, дават възможност за вземане на правилни решения.
- Традиционен модел е по-евтин, а счетоводния ABC модел е по-скъп за изпълнение.
- Значителна е разликата и във видовете дейности – при традиционния модел дейностите са два вида - ниво на единица и ниво на съоръженията, а при ABC метода има всички дейности на ниво- на единица; на партида; на продукта; на съоръжения и др .

5. Прилагане на ABC модела в седем стъпки (етапа)

„Първа стъпка - определяне на функционалната област

Втора стъпка - идентифициране на относителни дейности, свързани с функционални области

Трета стъпка - разпределяне на общи разходи за всички дейности във всяка функционална област

Четвърта стъпка - изготвяне на отчет за разходите/ разумна дейност и т.н.

Пета стъпка-идентифициране най-подходящия двигател на разходите във всяка дейност по функционална област

Шеста стъпка - идентифициране дела на един двигател на разходите към продукта

Седма стъпка - определяне скоростта за определени дейности и усвояване въз основа на скоростта

6. Предимства на калкулирането на ABC?

- „Улесняване на режимните разходи - следователно директно разпределение към конкретен продукт, себестойност на продуктите може да бъде изчислена по-точно.
- Помага за премахване на всички видове загуби и влияния
- Осигурява правилна информация за измерване на производителността
- Стандарт за точна цена и на други продукти
- Подобрена оценка на разходите ‘’(Sachin Education Hub)

7. Кои са недостатъците на ABC модела.

- ABC е доста сложна система и това е и нейният най-голям недостатък.
- Когато се прилага ABC, трябва да се отдели много време за дефиниране на дейностите, изчисляване на себестойността и намиране на двигатели на разходите. Това изисква от компанията да предостави подробна информация за разходите, което от своя страна води до сложен процес.
- Поддръжката и настройките на ABC- скъпи и сложни.

„ABC е изчисляване на себестойността, при което двигателите на разходите се разпределят към направените разходи. В тази система се приема, че съществува причинно-следствена връзка между продуктите и съпътстващите разходи. Разходите, базирани на дейности, са особено интересни за компаниите, които в светлината на лошите корпоративни резултати или стратегически съображения (ръководство на разходите) трябва да постигнат важно намаляване на разходите. Намаляването на разходите в това отношение може да се превърне и в по-добра оперативна ефективност. Режимните разходи, базирани на дейности, също често се използват като основа за използването на Балансирана карта с резултати (BSC) в рамките на организацията. Въвеждането на разходите, базирани на дейности, не е проста задача, а е дълъг и строг процес.’’

8. Как работи ABC модела?

Прилагането на програма за ABC, изисква планиране и ангажимент от страна на мениджмънта във всяка една организация. Проучване и тестово прилагане в департамент с не

толкова добри резултати би било добре. В такава ситуация, шансът за постигане на успех е доста висок и може да се изтъкне, че моделът ABC оправдава усилията. При неоправдаване на икономии на разходи, системата за изчисляване на разходите, базирана на дейности би могла да бъде внедрена неправилно, или въобще да не е подходяща за това предприятие.

Правило номер едно при използването на ABC е създаването на екип, отговарящ и определящ необходимите дейности за определен продукт или услуга. Необходими на екипа са професионалисти и експерти от разнородни области като финанси, човешки ресурси, ИТ, външни консултанти и др. След натрупването на данни от сформирания екип по теми, помощни програми и материали е нужно да се уточнят елементите за всяка една дейност струващи пари. Възможно е да има много скрити разходи свързани с поддръжката на услугата и тогава трябва да се направи проучване от страна на ръководството. Въвеждането на информацията в ABC софтуеъра става само след като всички разходи се определят предварително. С използването на програмата и с течението на времето, събирането на информация ще даде по-ясна представа за точност в процеса, къде разходите са най-високи и областите в които са най-ефективни. В последствие, след анализ на данни от използването на ABC идва време за вземане на решение за евентуално съкращение или напълно премахване за дейности с много високи разходи и решения за бъдещи действия за максимизиране на печалбата. Тези промени в мениджмънта са известни като Activity Based Management (ABM). ABM е непосредствено свързан с метода ABC и представлява важен източник на информация и може да бъде определен като втора фаза на ABC модела.



Фиг. 4. Измерения на ABM (Панчева, 2014, Пл. Илиев, лекционен м-л)

За основополагаща в прилагането на ABC-модела би могла да се приеме методологията, създадена от Джеймс Бримсън, която включва следните стъпки:

- Определяне на основните дейности за производството на продукта или услугата. Тук се извършва деагрегацията на процеса на продуктово създаване на отделни несъставни дейности.
- Отграничаване на причинителите на дейностите (това могат да бъдат брой заявки, брой одобрени молби, брой компютри, брой работни часове, площ на сградата, брой преквалифицирани служители и др.).

- Установяване на резултата от дейностите. Правилното измерване на този резултат е предпоставка за точността на данните за разходите по всяка дейност.
- Разпределяне на разходите от дейностите по разходните обекти.
- Определяне на корпоративните краткосрочни и дългосрочни цели. Познаването на текущата структура на разходите има съществено значение за тази дейност, а ролята на ABC-модела е да подпомогне тяхното изясняване.
- Оценка на ефективността и полезността на дейностите. Познаването на критичните фактори на успеха дава възможност на компанията да състави набор от стратегически алтернативи за различни ситуации на действие, както и да изгради стабилни връзки между отделните дейности за постигане на зададените цели.“ (Панчева, 2014)

9. ABC и малкия бизнес

„В миналото само големите корпорации са били участващи в определяне на разходите, основани на дейности, но днес не е така. Услугите като банки, болници, застрахователни компании и др. имат успех с ABC, но от самото си създаване ABC, изглежда е било по-успешно прилагането от по-големи компании, а не от по-малки. Според запознати и професионалисти „Компании, които имат няколко продукта на пазара едва ли ще получат толкова голяма полза от ABC, колкото компаниите, опериращи с различни продукти, линии за обслужване, канали и клиенти“. Но тъй като създаването на ABC обикновено отнема по-малко време за по-малък проект, малък бизнес, който не е сигурен в ефективността на ABC, може да обмисли проста тестова програма, за да определи дали е подходяща за тях.“

10. ABC мениджмънт във финансовата индустрия

„Бързото развитие на необяснимите обясняващи информационни технологии и енергичната глобална конкуренция доведоха до неуместността на конвенционалната система за управленско счетоводство (MAS) при предоставянето на полезна информация, която да подпомага вземането на решения, планирането и контрола на ръководството както в обслужващи, така и в производствени организации. Недостатъците на традиционните MAS по отношение на валидност, точност, пълнота, последователност, разбиране и уместност увеличават нуждата от съвременни MAS, като базиране на разходите (ABC). При нарастващи недостатъци на традиционните MAS, ABC може да се използва като инструмент за планиране, контрол и вземане на решения в управлението на услуги. ABC проследява разходите по-скоро дейности, отколкото продукти, което осигурява по-точна и правилна картина на потреблението на разходите. Освен това ABC използва по-голям брой двигатели на разходите, вместо един или два основни на обема драйвери на разходите в традиционното управление на разходите. Въпреки това, управлението, основано на дейности (ABM), помага на ръководството да взема решения и да формулира планове за предоставяне на нови услуги, подобряване на съществуващите услуги и измерване на ефективността, за да се постигнат цялостни конкурентни предимства на стратегиите на организациите. По този начин, това проучване се опитва да демонстрира недостатъците на традиционните MAS и полезността на ABC и ABM при вземането на решения относно рентабилността на продуктите и измерването на ефективността в услугите с конкретно позоваване на финансовата индустрия.“ (Angappa Gunasekaran, Mostaque Hussain, California State University, Bakersfield, Journal of Service Theory and Practice, June)

Пример за прилагане на ABC модела в американска компания от публичния сектор.

Пощенската служба на САЩ, USPS е компания от публичния сектор, която работи на пазара в частния сектор. Услугите, които генерира са подобни на други компании като Federal Express, UPS и др. През началото на 90-те години USPS приема само пари в брой и чекове като платежни средства, докато конкурентите му приемат и кредитни кар. Обществото се е придвижвало към безкасова среда под мотото удобство и стойност, докато бизнесът е искал увеличаване на продажбите и гарантирано плащане. Тези фактори са накарали USPS да наеме компанията Coopers & Lybrand за провеждане на базирани на дейности проучвания на разходите за своите процеси на събиране на приходи и проучване на пазарната стратегия за национална програма за кредитни карти и дебитни карти.

C&L разработи отделни модели на разходите за процесите в брой, чекове, кредитни карти и дебитни карти по отношение на дейностите, които се свързват, за да направят процесите. Дейностите са били разделени на единични дейности, партидни дейности и продуктови дейности. Примери за единични дейности са: приемане на пари в брой, обработка на чекове от банка и обработка на кредитни карти. Примери за партидни дейности са: преглед на работата и преглед от страна на надзорника, консолидиране и депозирание на парични средства / чекове на звеното и съгласуване на ежедневните разписки на кредитни карти. Примери за продуктови дейности са: такси за поддръжка на банкови сметки, съгласуване на банкови сметки, поддръжка на оборудване за кредитни карти и обучение. След като дейностите бъдат идентифицирани, за всяка дейност е използван подходящ драйвер. Примери за това са: брой транзакции, затваряния, депозити, сметки, чекове, зареждане и терминали.

От дейностите и съответните двигатели се определят прогнозните годишни разходи за всеки от четирите процеса. Този модел на прогнозиране на разходи е изчислен за годините от 1994 до 2000 г. и показва отрицателна нетна полза, получена през 1997 г. Въпреки това, прогнозната нетна полза от 1998 г. нататък показва, че прилагането на система за кредитни / дебитни карти би си струвало инвестицията.

Въпреки, че това са били добри новини, одобрението не е било сигурно. Това, което се е препоръчвало на Управителния съвет на USPS е било агресивна двугодишна реализация, която е щяла да има 50 000 терминала в над 33 000 пощенски станции с обучени служители и да струва 60 милиона долара. По време на презентацията на (CFO) на компанията пред борда по този въпрос, той не забравя да обясни финансовите ползи, които ще бъдат получени, но се увери, че настоява фактът, че това е инициатива за обслужване на клиенти. Всички получени финансови облаги биха били просто допълнителен бонус. Съветът на управителите на USPS единодушно одобрява прилагането на програма за кредитни / дебитни карти. Прилагането започва през април 1995г. Насочен като инициатива за обслужване на клиенти, обхватът на този проект е бил разширен, за да включи телефонни и пощенски поръчки за марки, както и автомати за продажба за удобство. Договорът също е бил ревизиран на 67 000 терминала поради търсенето на услугите. Ползите, получени от този проект:

- Повече от 300 положителни новинарски статии по тази програма.
- Клиентите се радват на удобството и гъвкавостта.
- Служителите на витрини на USPS на дребно се чувстват по-безопасни (по-малко пари в брой), по-точно от броенето на пари в брой, така че отговорността е сведена до минимум.
- USPS получава средства на следващия ден от транзакции с карти с много конкурентен процент на отстъпка.
- Инфраструктурата за плащане, създадена от приемането на карти, помага на USPS да пусне по-бързо нови продукти и тестове на пазара.

USPS е най-големият в страната приемател на дебитни карти поради забавянето на приемането на кредитни карти. Употребите на ABC е продължила да нараства. Първоначалната му цел е била да изчисли точните производствени разходи, но тук се вижда, че се използва за идентифициране на стратегическите подобрения на процесите, които максимизират стойността за клиентите.“ (Carter, T. L., Sedaghat A.M., Williams T.D., 1998. *Management Accounting* (February):28-32,35-36., Summary by James Cline, Master of Accountancy Program, University of South Florida)

Оценката на разходите, базирана на дейности, се оказва най-ефективният начин на счетоводство, с помощта на ABC метода различни организации успяват да водят успешно организационно управление. Разходите, базирани на дейности, помагат на компаниите да отговорят ефективно на пазарните нужди, като едновременно с това се постига ефективно конкурентно предимство. Внедряването на ABC в организации и предприятия допринася за ефективното вземане на точни решения от ръководството. Системата ABC потвърждава също така техниките за намаляване на разходите, както и придобитите спестявания.

С ABC моделът бюджетирането и управлението на разходите в световен мащаб значително се подобряват, това разпределение на разходите служи като основа за определяне на разходите въз основа на дейността. Въпреки, че ABC моделът възниква в преработващата промишленост и други индустрии използват този метод. Изпробването на нови идеи за управление и инвестицията в нови технологии е бъдещето за успех за максимизиране на печалбата в организациите.

5. Бюджетиране

1. Същност и концепция на бюджетирането

В условията на пазарно стопанство успехът на предприятията следва да бъде определян и гарантиран чрез финансите им. Тъй като средата е динамична, финансови решения трябва да бъдат вземани всеки ден. А за да могат да бъдат ефективни тези решения, основно значение има планирането на финансовите потребности на организациите. Планирането е цялостният процес по определяне и формулиране на финансовите цели до оценяване и избор на стратегия и методология на действията за постигане на поставените цели. Ключов елемент в процеса на планирането е бюджетът. Бюджетите са стойностните или количествените планове за дейността на предприятията през предстоящия отчетен период. Те могат да изградят един официален обзорен модел от проектни финансови документи, свързани с различните дейности на предприятието, и така да спомогнат за трансформирането на общите цели в реалност. (Кръстев, 2019)

Процесът по бюджетирането е едно от най-големите предизвикателства за управлението и за контролинг-звено. За да бъде той ефикасен трябва да бъдат имплементирани изключително добре в предприятието практически инструменти, които да помогнат на мениджмънта и контролера в определянето на финансовите позиции на компаниите и планирането на приходите и разходите, а именно:

- Базови инструменти на финансовия мениджмънт;
- Отчетен процес – счетоводен баланс, отчет за приходи и разходи, и др.;
- Финансов анализ - финансови съотношения и коефициенти, инвестиции и т.н.

Има две основни причини, поради които се налага ефективното използване на бюджетирането и системите за управление на бюджетите в бизнес средата. На първо място, бюджетът позволява на предприятията оптимално да използват наличните ресурси. Така, той спомага за формирането на разумна фирмена политика. На второ място, бюджетирането дава възможност на управлението да се справи с вече съществуващи финансови проблеми. Управляващите могат да намерят именно в бюджетите възможни решения и варианти за опазване на финансовата стабилност на предприятията. Именно поради тези причини бюджетните системи биват определяни като един от най-важните елементи на контролинга. Те се използват в практиката за регулиране на поставените цели и очаквания на предприятията, като едновременно с това се определят стойностно както отклоненията, така и целите за достигане (Каменов, К., Асенов, А., 2008).

Бюджетирането във финансовото управление следва да спомага за оптимизирането на възпроизвеждането на капитала в предприятието. За да бъде успешен този процес трябва да бъдат изпълнени редица задачи, определени като задачи на системите за управление на бюджетите. (Панчева, 2014)

Това са:

- Дефиниране на обекти и субекти на бюджетирането;
- Разработване на класификатор на статии и на фактори на възпроизвеждане на капитала;
- Определяне на финансовата структура;
- Разработване на наредби за одобрение и последващо изпълнение на плащания;

- Определяне на факторите за възпроизвеждане на капитала и установяване на връзката им с бюджетните компоненти;
- Създаване и имплементиране на управленски счетоводни политики;
- Разработване и въвеждане на нормативни актове, засягащи създаването, контрола, корекцията и анализа на отделните бюджети на предприятието;
- Годишно, тримесечно, месечно и седмично планиране на бюджети;
- Автоматизация на системите за бюджетно управление;
- Разработване на форми на бюджети за отделните обекти.

За успешното прилагане на бюджетните системи във финансовото управление на предприятията и за целите на контролинга е необходимо да бъдат разграничени и няколко последователни етапа:

1. Постановка – този етап се явява начален и спомага за постигане на необходимите условия в организацията за успешно стартиране на СБУ. В него се разработват отделните разпоредби на системата за управление на бюджета.
2. Въведение – при въвеждане на СБУ в предприятието следва неизбежна промяна в дейността му, съпътствана с прилагането на предварително изготвените разпоредби на СБУ в предишния етап. Системата за управление на бюджета става неразделна част от процеса на работа на служителите на именно този етап на или формално, или директивно, или практическо ниво.
3. Автоматика и изпълнение – двата етапа следва да бъдат изпълнявани паралелно. Характеризират се с инсталиране, конфигуриране и стартиране на автоматизирана система за управление на бюджета. (Панчева, 2014)

2. Цели и функции на бюджетирането

Бюджетите биват въвеждани от предприятията, за да спомогнат за достигането на определените им стратегически цели. Бюджетирането, от своя страна, бива използвано като процеса на съставяне и изпълнение на бюджетите. Основните цели, поставени пред бюджетирането са следните:

- Разработване на предварителен план за постигане на очаквани приходи и разходи, както и на определен финансов резултат;
- Формиране на критерии за бюджетен контрол върху извършваните операции по всички направления от цялостната дейност на предприятието;
- Информационно осигуряване на производствените процеси и администрация с необходимите елементи;
- Предотвратяване на движението на пасиви и активи на предприятието извън обхвата на планираните задачи и цели, и по-точно отклоняване на средствата извън нормите;
- Координиране и контрол на работата, свързана с изпълнението на плановите.

Първата цел определя бюджета като своеобразен финансов план, който да мотивира изпълнението на втората главна цел на бюджетен контрол. Бюджетният контрол, от своя страна, се характеризира с текущото сравнение на финансовите показатели, заложи в бюджета, с тези, които са постигнати фактически през текущия период. Всички цели на бюджетирането са взаимосвързани в това, че изграждат необходимата обратна връзка от системите за бюджетно управление, която е важна както и за контролинга, така и за управлението във финансовия сектор. Системите за бюджетиране също така дават информация и спомагат за откриването на възможни отклонения от планираните показатели и така осигуряват възможност на управлението на предприятието да реагира своевременно и да бъде в готовност с ефективни способи за тяхното отстраняване.

За да достигне системата за управление на бюджета своите цели, процесът на бюджетиране следва да премине през няколко стъпки:

1. Разработване на процедури и методология за съставяне на финансов бюджет – изготвя се така нареченото бюджетно ръководство, където биват разписани всички предстоящи

за изпълнение процедури за съставянето на отделните бюджети, а също така и крайни срокове за изготвяне и изпълнение и отговорните лица/служители;

2. Определяне на прогнозната рамка на бюджета на предприятието – тази стъпка обхваща в себе си факторите на дейността, оказващи влияние върху бюджетирането. Такива фактори са например обемът на производството и на продажбите, броят служители, необходимото финансиране, фискалната политика на фирмата и други. Всички фактори следва да бъдат измерени в разумно допустими граници и имат синтетичен (обобщаващ) характер;
3. Съставяне на прогнозни помощни и основни бюджети (мастър-бюджети) – с тази стъпка се характеризира същинското бюджетиране и прогнозиране;
4. Приемане на бюджета и организация на изпълнението му – процесът по бюджетирането завършва с приемането на прогнозите, заложи в бюджета. Решението за приемане на бюджета или за изменения в него, а също така и за отхвърлянето му, може да бъде вземано в предприятията от Съвета на директорите или от Управителния съвет, например.

Функциите на бюджетирането и на системите за бюджетен контрол се характеризират с това, че формират една система за насочване на всяка дейност на предприятието към бъдещ момент и развитие. Именно затова, функциите на бюджетирането имат непосредствено отношение към начините и средствата за постигане на ефективност и добри резултати, които биват заложи и очаквани от първоначалния план, както и към контролинг системата в цялостната дейност на предприятието.

Първите и най-ключови функции на бюджетирането и бюджетните системи са регулиращата и направляващата функция. В практически план бюджетирането регулира и направлява всички планове и аспекти на извършваните процеси, както и отклоненията от нормите.

На второ място бива определяна планиращата функция на бюджетите. Те биват базирани на текущото финансово състояние на организациите и на тази база се планира и прогнозира за бъдещ отчетен период с цел максимална оптимизация на ресурсите.

Бюджетирането има и контролна функция. Като система за управление контролингът изисква получаването на ефикасна обратна връзка от всички звена и процеси в предприятията, включително и от бюджетните процеси. Така контролинг системата има възможност да насочи внимание към коригиращи действия.

Бюджетните системи имат и координиращи функции. В една организация се изграждат множество отделни бюджети, които следва да бъдат съгласувани и съобразени с по-общите цели на компаниите. За да протече този процес ефективно е необходима изключително добра координация между отделните дейности.

И не на последно място по важност е и мотивиращата функция на бюджетирането. Тъй като самият процес по бюджетирането, а също така и самите бюджети имат задължителен характер, то ръководството е длъжно да осигури необходимото адекватно поведение на своите работници и служители и да ги мотивира подобаващо за изпълняването на бюджетите ефективно.

3. Модели на бюджетния процес в кредитните институции

Бюджетното управление и бюджетното планиране е необходимо на кредитните институции във всеки един момент от времето, като има за цел приспособяването им към промените във външната и вътрешна среда. Ефективното протичане на процеса на бюджетиране се базира на данни от финансовото и управленското счетоводство, групирани по подходящ начин с цел прилагане на времеви трендови модели за прогнозиране на бюджетните параметри. (Панчева, 2014)

Изготвянето на бюджет в дадена кредитна институция е сложен и продължителен процес, изискващ обработката на огромно количество от данни и значителна част от времето на немалък брой висококвалифицирани специалисти. В практиката на кредитните институции в настоящия момент тази дейност обикновено е концентрирана в един отдел и е свързана с

множество справки от счетоводната система, обработка и анализиране на голямо количество информация.

Бюджетния процес в кредитни институции в момента протича на следните етапи:

- Предоставят се актуалните резултати по сегменти на бизнес звената. На базата на тези резултати се изготвя обновена прогноза до края на предходната календарна година, върху която да се базира изготвянето на бюджета за следващата.
- Отдел „Човешки ресурси” предоставя прогноза за развитието на персонала, както към края на предходната календарна година, така и разчети (прогнози) за нуждите на бюджетния процес с обичайната за процеса разбивка на активен/неактивен персонал
- Бизнес звената предоставят месечни прогнози за бюджетната година за бизнес обемите, лихвените равнища по основните продукти, валутна и продуктова структура на активите и пасивите, приходите от комисионни и др.
- Отдел „Контролинг” изпраща до бизнес звената стандартни таблици за бюджетиране на приходната част на бюджетния пакет. В тях, както всяка година, се съдържа информация за развитие на сегментите по месеци.
- Отдел „Капитално строителство” прави разчети за разходите/инвестициите на офисите. Всеки от отделите в централно управление предоставя своите прогнози за разходи до отдел „Контролинг”.
- Отдел „Контролинг” консолидира разходна, приходна и инвестиционната част на бюджета.
- Съпоставят се постигнатите финансови параметри с поставените годишни цели.
- Извършва се анализ/настройка и корекции от страна на бизнес звената в съответствие със годишните цели.
- Бюджетът се утвърждава от Управителен съвет/Надзорен съвет.
- Свежда се до съответните звена за сведение и изпълнение.

Методиката на бюджетния процес съчетава разнообразен инструментариум, базиран на основните постижения на теорията на управлението, икономическата теория и статистиката към настоящия етап от развитието им. (Панчева, 2014) Инструментариумът може да включва следните научни методи:

- Математико-статистически методи на експертна оценка;

Експертните методи се използват за разрешаване на различни задачи, когато точните количествени методи не са приложими. Експертните методи включват: целесъобразно организирано допитване до група специалисти от експерти в дадена област, както и подходяща обработка на събраните експертни мнения с цел получаване на обективизирани оценки на основата на субективни мнения. Определящ фактор при избора на експертните методи е възможността за съставянето на пълноценна бюджетна прогноза в ситуация на неопределеност, което е възможно единствено с участие на група от ерудирани специалисти.

- Времени трендови модели;

За времените трендови модели е характерно, че математическата функция, чрез която се преработва информацията се доближава максимално до действителната крива за минали периоди и я „изглажда” до голяма степен. Когато прогнозиращата функция се използва за изчисляване на бъдещите стойности на динамичния ред се говори за екстраполиране. В класическия си вид екстраполационните методи включват следните етапи: набавяне и обработка на статистическа информация, избор на прогнозираща функция, изчисляване на прогнозните стойности, оценка на резултатите.

- Метод на анкетиране;

Анкетата е един от най-използваните методи в литературата. Същността му се състои в задаване на въпроси по определен проблем и получаване на отговори от страна на запитаните. Определя се като метод, служещ за получаване на първични данни, посредством целенасочени въпроси като групата от специалисти, към която е насочена анкетата, е предварително определена.

- Модификация на метода на „Сравнителните таблици“;

Методът на сравнителните таблици е класически метод за сравняване на малък брой алтернативи. За избора на предпочитана алтернатива могат да се използват и метода на последователни решения, както и метода сравняване по двойки. Последният метод е приложим при малки разлики в оценките, но създава трудност при обработката и сбора на информация като има допускане от експертите за еднаквост на алтернативите. (Панчева, 2014)

6.Балансирана карта с показатели

1.Същност и приложение на балансираната карта с показатели

През 1996 г. Нортън и Каплан публикуват книгата, озаглавена ”Превръщане на стратегията в действие”. В нея те включват публикуваната вече в три статии информация и правят цялостен и структуриран обзор на концепцията за Балансираната система от показатели и описват опита, натрупан в процеса на внедряването ѝ. Така през втората половина на 90-те години Балансираната система от показатели се превръща в една от най-универсалните технологии за управление на бизнеса и до края на 90-те години половината от компаниите попадащи в 500-те топ фирми в света прилагат Балансираната система от показатели в своето управление. Тя се превръща в най-популярната, призната в света концепция за управление на процеса на реализация на стратегията.

Моделът, в превод - Balanced Scorecard (BSC), се свързва с ”balanced” - балансираност, а ”scorecard” - в превод - карта за игра на голф. Така Балансираната система от показатели от една страна е синтезирана, а от друга отразява всички основни страни от дейността на производствената организация. Благодарение на това Балансираната система от показатели се превръща в един от най-важните инструменти на стратегическия контролинг в производствената организация за оценка на нейната ефективност, който трансформира мисията и стратегията ѝ в балансиран комплекс от показатели. Като инструмент на стратегическия контролинг Балансираната система от показатели дава възможност за:

- пренасянето на стратегията за развитие на организацията на всяко равнище в нея;
- проектиране на стратегическите цели на ниво: оперативно управление, осигуряване на система за контрол върху достигането на стратегическите цели в текущ режим;
- разработването на стратегията за развитие на производствената организация;

Главна цел на Балансираната система от показатели **е създаването на добавена стойност в предприятието**. Тази система от показатели се явява двигател за управление на стойността, тъй като показва от къде идва ръстът на доходите и печалбите.

Балансираната система от показатели носи редица ползи за производствената организация, някои от които са това, че тя:

- прилага стратегията, която се превръща в част от ежедневната дейност на всеки един служител;
 - за всяка от перспективите формулира цели, като по този начин балансирано се проследява ефективността;
 - популяризира целите чрез изясняването им, благодарение на което се повишава ефективността, а чрез свързването със системата за плащане, се повишава и мотивацията;
 - идентифицира факторите, движещи развитието като по този начин се премества фокусът от финансовите показатели към показателите, които способстват развитието на организацията
 - реагира бързо и ефективно на промените.
- В документа ”Функционален стандарт за системата Балансирана система от показатели” Нортън и Каплан описват основните съставни елементи на системата. В съответствие с този стандарт във всяка една производствена организация се определят шест основни съставни показатели на Балансираната система



:

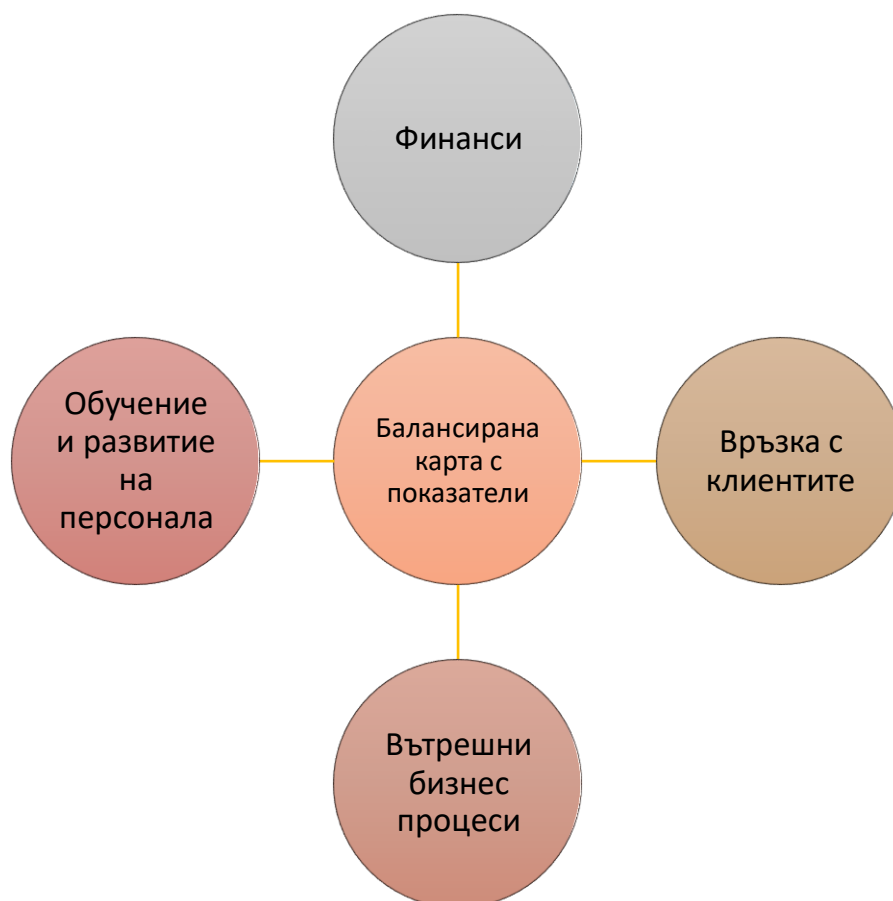
Фиг.5-перспективи (измерения),причинно-следствени връзки,целеви показатели....

В обобщение можем да кажем, че положителните резултати от използването на Балансирана карта с показатели е, че тя прави лесно наблюдаването на ефективността в множество области, като по този начин способства за правилното и бързо развитие на организацията. Когато се вземат под внимание всички аспекти на работата, може да се проследи кои области за организацията са силни и кои – слаби. Това от своя страна дава една обективна картина на обстановката в предприятието, която е така важна за вземането на правилни управленски решения.

2. Структурни елементи на балансираната карта с резултати

Характерно за модела на Балансираната карта с показатели е, че тя се съставлява от четири основни компонента, представляващи основни критерии за оценка на целите и резултатите. Тези четири компонента на балансираните карти поставят следните въпроси:

- Как компанията оценява акционерите (финанси)?
- Как я оценяват клиентите (клиентите)?
- Как да бъде подобрено качеството на дейността (персоналът)?
- Какви процеси могат да осигурят на компанията изключително положение на пазара (бизнес процесите)?



Фиг.6-Балансираната карта от резултати включва измерване на четири основни аспекта на бизнеса: обучение и растеж, бизнес процеси, клиенти и финанси.

-Финанси

Финансите, като елемент от Балансираната карта с показатели, отразяват материалните цели и критерии на предприятието. Те унагледяват рентабилността на инвестираните финанси. Използването на определени показатели, например намаляването на загубите, ръста на печалбата, използването на активи се определя от спецификата на организацията - нейната стратегия, състоянието и характеристиките на пазара, на който тя съществува. Това означава, че всички показатели на Балансираната карта са индивидуално причинно-следствено свързани с постигането на финансови резултати.

-Връзка с клиенти

Целите и показателите, отразяващи пазарните сегменти, в които компанията планира да работи, и нейната клиентска база са основните източници на печалба на компанията. В тази връзка при формирането на фирмената стратегия е важно да се прецени колко са доволни клиентите и какви са характеристиките на потребителските предпочитания./ Панчева А.-2014/

Задачите и резултатите от този елемент на Балансираната карта са в състояние да дадат на фирмата и всички нейни служители ориентир за работа в конкретни пазарни сегменти, като вземат предвид желанията на целевата аудитория.

Основните показатели на втория блок са пазарният дял, задържането на старите и привличането на нови клиенти, задоволяване на техните нужди и реализиране на печалба. В резултат на това потребителските цели се формират във всички пазарни сегменти, където компанията планира да бъде разположена. Тези цели се съобщават на всеки служител на

компанията. По мое мнение връзката на клиентите с компанията е ключово важно за стабилността на фирмата на пазара.

-Вътрешни бизнес процеси

Този трети елемент разглежда целите и показателите, характеризиращи процесите, които са ключови за постигане на целите на първите два. Тук е важно да се прецени какво предпочитат клиентите, от какво се нуждаят, как да бъде отговорено на техните нужди. В този случай се използват следните показатели: изпълнение на поръчки, работа по поръчка, планиране, контрол на производствените процеси, загубите, качество и ниво на производителност, време на цикъла и др. Механизмът за решаване на проблеми се състои от въвеждане на иновативни решения, пускане и доставка на стоки (предоставяне на услуги) на клиента, както и следпродажбено обслужване. Иновациите стават все по-важни, тъй като те са от решаващо значение за нейното създаване. Те отразяват това дали една компания е в състояние да отговори на предпочитанията на клиентите по нетрадиционен начин, да генерира нови нужди на клиентите и да работи в дългосрочен план.

Успешното създаване на иновативни решения позволява на компанията да заобиколи конкурентите, да получи високи печалби на етапа на създаване на нови продукти, продажба и намаляване на производствените разходи. Ако правилно са поставени целите за работа с иновации, организацията може лесно да разбере какво ще представлява интерес за потребителя на по-ранен етап и за в бъдеще.

Ако разгледаме изследванията и разработките от позицията на структурата на работата на компанията, можем да кажем, че тя е важна част от целия процес на разработване на нов продукт (услуга). В момента много успешни и печеливши предприятия инвестират повече пари в научноизследователска и развойна дейност, отколкото директно в производствения процес. Иновациите в работата на организациите стават все по-важни.

-Обучение и развитие на персонала

Целите и резултатите по този елемент винаги се разглеждат като разходи за отчетния период. Следователно, когато такива разходи биват намалени е налице възможност за увеличаване на доходите. Балансираната система от показатели призовава за необходимостта да се инвестира в обучение и повишаване нивото на квалификация на служителите на компанията.

Опитът от използването на Балансираната карта показва, че тази система не може да се разглежда като шаблон. Всяко предприятие се нуждае от своя собствена балансирана система от показатели, като се вземат предвид заявената мисия и стратегия на организацията, производствени и продуктови специфики, позиция в пазарната среда, характеристики на клиентската база и други фактори.

Важно е елементите на Балансираната карта да имат причинно-следствени връзки и да отразяват една единствена стратегия на организацията. Поради тази причина може да обобщим, че балансираната карта с показатели е показател за ефективността, използван за идентифициране, подобряване и контрол на различните функции на бизнеса и резултатите от тях. Моделът на балансираната система от показатели засилва доброто поведение в организацията, като изолира четири отделни области, които трябва да бъдат анализирани за постигането на точни и целенасочени изводи.

Базирайки се на четирите основни елемента, компаниите могат лесно да идентифицират фактори, възпрепятстващи бизнеса и да очертаят стратегически промени за тяхното преодоляване. Дружеството използва балансираната система от показатели за разработване на стратегически инициативи и стратегически цели.

3. Стъпки в разработване на Балансирана система от показатели

Балансираната карта с показатели помага да се инициират четири управленски процеси, които свързват краткосрочните инициативи с дългосрочни цели. Първият процес превръща визията и стратегията в оперативни стъпки. Втората стъпка съобщава оперативните термини на

различни отдели. Третият процес е бизнес планиране. Това помага на мениджърите да изберат най-ефективните алтернативи на организационните цели. И накрая - обратната връзка и обучението помагат на организацията да се адаптира към променящите се обстоятелства и динамичната среда. Това ще гарантира дългосрочното оцеляване на организацията и просперитет в нейното развитие. Изготвянето на балансирана сиситема от показатели протича в няколко последователни етапа:

➤ **Създаване на точна формулировка на стратегически цели**

Системата от балансирани стратегически показатели е изградена според определени принципи. За да се създаде система, в общата стратегия на предприятието трябва да се подчертаят определени задачи, отразяващи в детайли различни стратегически аспекти. Чрез интегриране на отделни цели можем да установим причинно-следствена връзка между тях, така че всички цели да отразяват напълно стратегическата посока на фирмата. Всяка стратегическа цел има връзка към една от перспективите за развитие на компанията. /Панчева А.2014/

По мое мнение ако една фирма си поставя много цели, това по всяка вероятност ще означава, че трудно ще се концентрира върху основните такива, а това може да доведе до непостигане на желаните резултати. Поради тази причина точната формулировка на целите е така важна.

➤ **Установяване на причинно-следствена връзка между стратегическите цели**

Един от ключовите елементи на Балансираната карта с показатели е установяването и документирането на причинно-следствена връзка между различните фирмени цели. Самият факт, че предприятието установява връзки между целите, означава, че целите са зависими една от друга.

Балансираната карта с показатели помага да се инициират четири управленски процеси, които свързват краткосрочните инициативи с дългосрочни цели. Първият процес превръща визията и стратегията в оперативни стъпки. Втората стъпка съобщава оперативните термини на различни отдели. Третият процес е бизнес планиране. Това помага на мениджърите да изберат най-ефективните алтернативи на организационните цели. И накрая - обратната връзка и обучението помагат на организацията да се адаптира към променящите се обстоятелства и динамичната среда. Това ще гарантира дългосрочното оцеляване на организацията и просперитет в нейното развитие. Изготвянето на балансирана сиситема от показатели протича в няколко последователни етапа:

➤ **Създаване на точна формулировка на стратегически цели**

Системата от балансирани стратегически показатели е изградена според определени принципи. За да се създаде система, в общата стратегия на предприятието трябва да се подчертаят определени задачи, отразяващи в детайли различни стратегически аспекти. Чрез интегриране на отделни цели можем да установим причинно-следствена връзка между тях, така че всички цели да отразяват напълно стратегическата посока на фирмата. Всяка стратегическа цел има връзка към една от перспективите за развитие на компанията. /Панчева А.2014/

По мое мнение ако една фирма си поставя много цели, това по всяка вероятност ще означава, че трудно ще се концентрира върху основните такива, а това може да доведе до непостигане на желаните резултати. Поради тази причина точната формулировка на целите е така важна.

➤ **Установяване на причинно-следствена връзка между стратегическите цели**

Един от ключовите елементи на Балансираната карта с показатели е установяването и документирането на причинно-следствена връзка между различните фирмени цели. Самият факт, че предприятието установява връзки между целите, означава, че целите са зависими една от друга.

➤ **Разкриване на връзката между показателите и бизнес процесите**

Индикаторът е своеобразна мярка за нивото на постигане на целта. В същото време показателят действа и като средство за оценка на ефективността и ефикасността на бизнес

процеса. Използвайки показателите в Балансираната система, е възможно да се определи доколко е ефективен даден процес.

➤ **Определяне на стратегически действия**

Ако е невъзможно да се постигнат стратегически цели чрез извършване на редовни дейности и провеждане на стандартни бизнес процеси за компанията, се прибегва до стратегически мерки. Това са всички процедури, проекти и програми, които предприятието използва, за да постигне успешно стратегическите си цели.

➤ **Събиране, оценка и анализ на данни за изпълнението на стратегията.**

Фирма, която планира да въведе балансирана система от показатели, трябва да знае, че това е дълъг процес. За да подобрят балансираната карта с резултати, висшите мениджъри и вземащите решения трябва редовно и стриктно да следят и оценяват представянето на организацията.

Стратегическите цели са много важни за предприятието, като тяхното ниво на важност трябва да бъде оценявано поне веднъж годишно. За целта трябва да бъдат зададени и да получат отговор следните въпроси:

- Могат ли избраните показатели да оценят нивото на постигане на поставените цели?
- Лесно ли се изчисляват техните стойности?
- Постигнати ли са целевите стойности на показателите за поставените цели?
- Каква е ролята на отделните структурни единици за постигане на целите?

Оценката на показателите се състои главно във възможността за изчисляване на действителната стойност на показателите. Заедно с анализа или се коригира целевата

стойност на показателя, или се разработват коригиращи мерки, за може организацията да се доближи до предварително зададените целеви стойности.

4. Балансирана система от организационни показатели: предимства и недостатъци

Положителни страни на системата на балансирани показатели се състоят в това, че благодарение на нея мениджърите могат да осъзнаят недостатъчността на финансовите ресурси. Ако разгледаме традиционните области, бизнес успехът често се основава на спестявания, дължащи се на увеличаване на обема на производството и мащаба. Следователно, ако една компания е станала просперираща, това означава, че физическите и финансовите ѝ ресурси са правилно разпределени в нея. Едно такова контролиране и разпределение на средствата може качествено да се постигне чрез използването а финансовите показатели на балансираната карта с показатели.

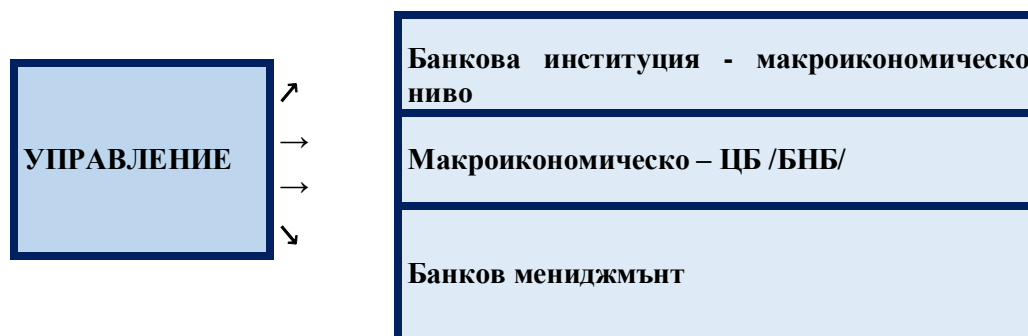
Чрез нея предприятията могат да постигнат хармонизация на интересите и целите на персонала на различни нива и да насочат енергията на работниците в една посока. Понякога това споразумение се постига чрез разработване на балансирана карта с резултати за конкретни служители или отдели. В най-добрата версия балансираната карта с показатели демонстрира присъствието или отсъствието на заинтересовани служители в предприятието с подходящо обучение, ефективността на процесите, мнението на потребителя. При наличието на положителни водещи показатели, компанията има всички шансове да работи ефективно в бъдеще от финансова гледна точка./ Панчева А. 2014/

Балансираната карта с резултати има както множество предимства, така и определени недостатъци. Тя, както всяка технология за управление, трябва да бъде адаптирана към околната среда и специфичните условия.

7. Контролинг в кредитните институции

След като вече изяснихме какво представляват кредитните институции и най-общо очертахме спецификата на дейността им, то с основание можем да кажем, че тези институции оперират основно с привлечени средства, капитали, близо 90% и повече от пасивите им. Основният движещ мотив при тях в управлението е печалбата. Ресурсите на кредитните институции основно са краткосрочни, до 12 месеца, а активите със средно и дългосрочен матуритет. За остатъка между краткосрочните активи и пасиви се взимат мениджърски решения за инвестиране.

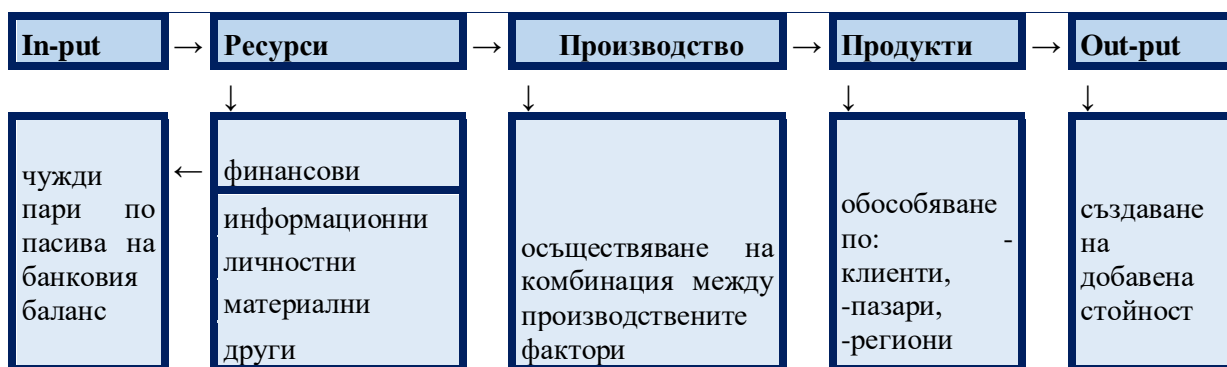
Кредитните инструкции разглеждат двупосочно рисковете - загуба и печалба, целта им е не само да останат на пазара, но и да печелят, включително и да се развиват.



Фиг. 7. Управление на кредитните институции

Ще разгледаме във времето етапите, през които преминава управлението на банките до т. нар. **устойчиво развитие** - до непрекъснатостта на процеса по създаване на добавена стойност на изхода на банката. Това е от съществено значение за еволюирането на банковия мениджмънт, част от който е контролингът.

Устойчивото развитие има три основни елемента – икономическо, социално и екологическо развитие. **Именно икономическото развитие има задачата да създаване добавена стойност.**



Фиг. 8. Процеси в кредитните институции

Една такава банкова институция може да бъде създадена от акционери и управлявана от агенти, мениджъри. Акционерите делегират права за разполагане с капиталите на избрани агенти, които да работят в техен интерес. Тези мениджъри отправят оферти към заинтересованите - **Value – Proposition(s)**.

Започва информационната асиметрия, причинена от несъответствието между ползите и качествата, с които структурите в този модел трябва да разполагат. Развитието на проблема и неговото решение минава през няколко етапа.

През 80-те години – влияние върху репутацията и пазарната цена – „посочи го и засрами“ (**Naming & Shaming**).

Между 80-те и 2000 г. - печалбата се измества върху ползата за акционерите (**Share Value – maximizing**).

След 2008 г. започва максимизирането на ползата за всички, свързани с банката лица (**Stake Value Maximizing**). Това са акционерите, служителите, клиентите, като цяло обществото - добавената стойност, получена на изхода на т. нар. банково производство се разпределя. (Илиев Пл., лекционен м-л)

С въвеждането на тази нова система започва да навлиза корпоративното ръководство (**Corporate governance - CG**). Това изисква прозрачност и публичност в управлението, което води до повече контрол от заинтересованите лица.

Така започва непрекъснатото устойчивото развитие на банката, а целта е предпазен от рискове портфейл.

Кризата променя виждането относно развитието на банката и на преден план излиза непрекъснатото развитие. Основна цел става устойчивото развитие, което се постига чрез предпазен (имунизиран) от рисковете портфейл.

Банковият мениджмънт се развива в четири етапа - оперативно планиране, дългосрочно планиране, стратегическо планиране и стратегически мениджмънт.

1. Стратегията

База на диалога – това е връзката между оперативния и стратегическия мениджмънт (top-down) - делегирани от горе на долу със задачи, ресурси и инструментариум за конкретната реализация на корпоративната стратегия.

През 50-те години на XX век в Европа започва дефинирането на дългосрочните цели на банката, както и политиката, правилата и начините за постигането им.

Дефинират се суб-цели, представяйки една или друга продуктова линия.

Структурата на една голяма банка, банкова корпорация, е представена от надзорен съвет, ръководна институция на девизите, дъщерни банки, фирми. Всички девизии имат своя самостоятелност и дефинират своя стратегия. **Съществува активна обратна връзка (bottom-up), чиито носител е банковия контролинг, т. нар. навигатор на топ мениджмънта.**

Оперативно планиране - приспособяване от ден за ден. Основната идея, включително и при дългосрочното планиране, е банковата корпорация да не се променя съществено и да диктува пазарните условия и цените. Акцентът е върху производствения процес и комбинирането на производствените фактори. Водещи са продуктите за **retail** и **business banking**. Класически продуктова организационна структура и прилагане на метода на научния инструментариум на икономика на банката/ макроикономиката.

60-те - 70-те години на XX век започва прилагането на **дългосрочно планиране**. През този период започва формирането на управленската визия с поглед към бъдещето. **Започват процеси като бюджетиране в производствения процес, бюджетиране на баланса по зададена цел, определяне на работната заплата и материалните разходи, балансови и планови дейности и пр.**

В средата на 70-те години вече има **стратегическо планиране** и **маркетингов мениджмънт**, отпада и **принципът на непрекъснатостта**. Дефинират се **твърдите и меки-основни двигатели на успеха**.

Твърдите фактори/двигатели – корпоративна са стратегията, организационната структура, бизнес моделът и процесният мениджмънт.

Меките двигатели са корпоративна култура, имидж, идентичност и управленски стил.

Основните елементи на стратегическия мениджмънт са банковото организиране, КОНТРОЛИНГ и репортинг, информационен мениджмънт – ИТ, риск мениджмънт,

управленско счетоводство, банков маркетинг, управление на персонала, публичност и прозрачност на банката.

Банковото организиране е в два аспекта - организационно структурен и функционален.

Организационно структуриране - създава формалния модел на управленската йерархия, т. нар. органограма. Организационната структура представя бизнес модела, който е нейно съдържание, бизнес единиците, които добавят стойност (add value) и показва value chain.

Функционалният - изследва бизнес процесите, производството на добавена стойност

Контролингът – наричан още „сив кардинал“ - съблюдава за отклоненията от зададените планове.

Down и up - двустранна интерпретация на риска, защото банките работят в рискова среда.

Outsourcing - ИТ се внася от вън.

Маркетингът е двигателят на успеха на мениджмънта. В началото на 70-те години на XX век започват да използват – продукт, цена, пласмент и комуникация.

Развитие на персонала в хоризонтален и вертикален план.

2. Етапите на развитие според обекта са четири - продуктово ориентирано банкиране от 60-те-70-те години на XX век, клиентско ориентирано банкиране, разходно или ресурсно ориентирано и ценностно ориентиран банков мениджмънт.

Продуктово ориентирано банкиране – маркетингови матрици, матрица на Дженорал – Електрик - чрез портфейл от бизнес сделки да се максимизира печалбата.

Клиентско-ориентирано банкиране – визията се променя от продукта към клиента, а входовете стават изходи с добавена стойност.

Разходното ориентирано банкиране – системата се обезпечава от и заради съществените компетенции и решения, които взима за постигане на своите цели.

Ценностно-ориентиран банков мениджмънт – целеполагане за ключовите заинтересовани страни, на изхода се изпълняват поетите обещания в Value-proposition.

Банковият мениджмънт трябва да осигури ресурсите и ясно да дефинира, визията, мисията и стратегията на институцията, която управлява. (Корпоративно управление в банковата система, Сиела, Неделчев М)

3. Визията – това е посоката на движение, определя бъдещето и комбинира твърдите и меките фактори на успеха. Тя е първият етап от създаването на стратегията и дефинирането на нейните цели.

От 60-те и 70-те години на XX век е залегнало схващането, че при големи компании трябва голям времеви хоризонт, по-късно обаче става ясно, че колкото по-голяма е дадена компания, то неопределеността е по-ясна, а посоката на визията се скъсява. Т.е. появява се държавната и регулирането.

Визията очертава конкурента и дава обща представа за пазарното позициониране, формира се по преследваните стратегии и отчита обстоятелствата- пречките и помощите.

Изискванията към визията са **откритост** – нагласата за промяна на мениджъра чрез **завихряне** – бъдещо развитие, отчитащо постигнатото и **снемане** – прилагане на поуките в бъдещето; **спонтанност** – съобразяване с правилата на играта, което налага честото сменяне на мениджърите и **реализъм** към съществуващото, към действителността.

Визията включва по-малки **субвизии**.

Първата е **финансовата субвизия** – повишаване парите от клиентите. В големите банки се реализира чрез девизиите за частно банкиране и управление на активите.

Клиентската, 360 градусова визия – осигурявала приток на клиентски пари или клиентско-центрирано банкиране

Вътрешно-процесна – функция на клиентската субвизия. Идеята ѝ е да подобри качеството при обслужване на клиентите, които да останат доволни и така да останат клиенти на банката.

Субвизия за персонала – добро обслужване и удовлетвореност на служителите, цели да намали до минимум изтичането на кадри от банката чрез повишаване на квалификацията на персонала за банкирането и ограничаване на фостмажорните ситуации, промени.

Публична субвизия – банковата институция да е във фокуса на обществото, т.е. меродавно е мнението на широката публика.

Мисията е поставената в обозрим период цел, постигната чрез специален инструментариум.

Час от него е **SWOT-анализът** - това е вътрешнобанковият анализ и точната, критичната оценката на слабите и силните страни на банката, възможностите и заплахите пред нея от обкръжаващата (околната) среда. SWOT-анализът определя взаимоотношенията между **организационната структура** (йерархичната подреденост и компетенциите); **управленския модел** (управленски ценности, посланията към ключовите заинтересовани страни); **бизнес модела** (единството между бизнес процесите). (Въведение в банковото дело, Абагар, В. Търново, Радков, Р., Михайлов, Е., Божинов, Б.)

При формирането на мисията отношение имат стратегическото планиране, оперативното, тактическото и ролевото (с изтичането на годината – една напред в рамките на стратегическия период).

Вътрешнобанковият анализ се осъществява въз основа на оценката на организационната структура и бизнес модела, критичния прочит на КОНТРОЛНАТА И КОНТРОЛИНГОВАТА СИСТЕМА НА БАНКАТА, оценката на репортировката система, оценката и оптимизирането на маркетинговата стратегия и политика, оценка на качеството на риск-мениджмънта, оценката на финансовото управление на банката, оценка на системата на управление на персонала, критичен прочит на неговите фактори на успеха.

Оценка на организационната структура и бизнес модела - идеята е установяването на ключовите процеси в банката и остаряването на не носещите добавена стойност на изхода - изтъняване и реинжинеринг.

Изтъняването (**lean-banking**) - елиминиране на ненужните структурни единици.

Реинжинерингът (**reengineering**) - преосмисляне на организацията чрез design of change.

Три са начините за **въвеждане на промяната** - „хвърлена бомба” – мажоритарен избор, „малки стъпки” – по-демократичен процес, но е свързан със загубата а време и „приемливия консенсус” – чрез външни агенти.

Критичен прочит на контролната и контролинговата система на банката е стратегията за „нула грешки”. Служителите са задължени стриктно да съблюдава и да се придържа към процеса. Идеята е премахването на операционните рискове и субективните фактори. Примерно - корупция, IT грешка, но това може да действа демотивиращо и да блакира творческия патенциал и креативното мислене. За това се въвежда делегиране на компетенции и по-голяма свободата на по-долните инстанции по веригата.

Оценката на репортировката система е свързана с произвеждането на определена книжна продукция.

Оценката и оптимизирането на маркетинговата стратегия и политика, включва позиционирането на банката пред клиентите и пред конкуренцията.

Днес е изключително трудно да се определи, коя банкова маркетингова стратегия е най-добра, защото се използва еднакъв инструментариум (външни модели), пазарът също е еднакъв, а ресурсите са ограничени. Предимството пред конкуренцията се осъществява чрез по-уникалните маркетингови иновации.

Оценка на качеството на риск-мениджмънта се осъществява чрез утвърждаването на адекватна риск-мениджмънт култура, минимизиране на рискове и загуби чрез опростяване на продуктовата компетентност, дезинтегриране и самостоятелност на риск-мениджмънта на девизиите и не на последно място **подобряване на системите по контролинг**.

Оценката на финансовото управление на банката това е връзка между ликвидност, рентабилност и сигурността.

Оценката на системата на управление на персонала е свързана с кадровата политика по хоризонталата и развитие на служителите по вертикала. (Справка на сайта на БНБ)

Необходим е също така и критичен прочит на т. нар. меки фактори на успеха.

При SWOT-анализите трябва да се оценят възможностите и евентуалните заплахи от заобикалящата (околната) среда - комплексната околна среда, държавата и в по-глобален аспект, свързан с отражението на социалните и демографски проблеми.

Комплексната околна среда – това е нов вид регулиране в банковото дело - наднационално регулиране (Базел III), структуриране на надбанковия контрол и мултикултурният профил на големите банки, който се отразява върху управлението на различните девизии на местно и регионално ниво (мулти-култи).

Държавата е определящ фактор върху околната среда.

Глобалните социално-демографски проблеми и отражението им – това е въпрос, касаещ доколко неплатежоспособното население има необходимост от кредитни институции.

4. Има още два модела за оценка.

Балансираща система от показатели (Balance ScoreCard – BSC), датира от края на XX век - измерва бизнес активността има за задача да формулира показатели за постигането на планираните. В тази система има 4 показатели - **финансово управление**, изчислява входящия нетен поток (DCF) за определяне на Sharehold Value; **качеството на клиентското обслужване**, което е част от Quality management system; **качеството на процесите**, дали има необходимост от реинжинеринг и **способността на банковата институция да се обучава и саморазвива** (self-management).

Чрез BSC стратегическите цели се развиват и усъвършенстват във връзка с кадрите, клиентите, процесите и финансовите услуги.

Чрез BSC и SWOT се формулира мисията, огласявана от **специален репортинг доклад** (навътре) и чрез **PR** (навън). (Закон за БНБ, правилници, наредби, регистър)

Стратегията формира твърдите фактори на успеха - стратегическите позиции, управленските ценности, дефинирането на бизнеса и управленския модел.

Стратегическите позиции - дългосрочният план за действие, който определя главната цел удовлетворяването на заинтересованите лица чрез непрекъснато развитие на банката и **суб-целите** - повишаване на нето притока на пари; на клиентската удовлетвореност издържането на ключовите от тях; укрепването на собствената капиталова база; на ликвидността; повишаване на доходността на акциите; на ROE, RAO и ROI и обогатяване на корпоративната култура.

Управленските ценности мотивират мисленето и поведение. Те са функция на меките и твърдите фактори на успеха и доверието, т.е. на действията мотивирани от съпричастността и добродетелността; иновационната готовност; отношението към клиента; партньорство и екипната работа в банкирането.

Банковата стратегия това е системното развитие, включващо **мислене в мрежа** с висока комплексност и динамика, с които ръководството трябва да се справя, като свива на времевата ножица; **установяване грешките в управлението** като се залага на устойчивото развитие; „**да се учим от другите**” – кражбата на кадри от конкуренцията; **модел на чувствителността** – ясно се идентифицира комплексността на средата (проблемът „мулти-култи”).

Основните добродетели са три групи – **стратегически** - интегрирането на банковото управление; **структурни (организационни)** - структурата да следва стратегията; **културни добродетели** - връзката между култура, персонал и управление.

5 . Делегиране на компетенции

С делегирането на компетенции се делегират права, задължения и отговорности, които се отразяват на банката. Това е непрекъснат процес, при който въпреки делегирането на правомощия основната отговорност остава в топ-мениджмънта.

Неделегираните правомощия и компетенции са по отношение на стратегията; на финансов мениджмънт на банката, банковата организация и надзора върху топ-мениджмънта.

Ще се спра на неделегираните компетенции при **финансовия мениджмънт на банката**, които са разделени основно в четири групи.

Определяне принципите на отчетността в банката – съществуват счетоводни стандарти, правила за функционирането на отчетността във всяка кредитна институция. Банката трябва да

прилага финансов контрол, контролната система, риск контрола. Топ-мениджмънтът е отговорен за създаването на вътрешнобанкови принципи на отчетността и контрола, като не омаловажава българските стандарти.

Годишно тестване на бизнес модела на банката и произвеждането на добавена стойност.

Изготвяне на тримесечни и годишни отчети - баланси и счетоводни документи. (Закон за кредитните институции)

Изготвяне на други документи по годишно приключване – примерно отчет за дейността, който започва с кратко послание към акционерите и припомня визията, мисията и стратегията и дали те са постигнати.

Контрол и съгласуване на финансовите отчети и указания за постигане на планираните резултати.

Ще се спра и на познатите **бизнес модели в кредитните институции**. Това са тези модели, които представят обща картина на производството, естествен фундамент за устойчиво развитие на банката, ядрото на организационната структура.

Всеки бизнес модел съдържа **обещана полза** за клиента; ресурсното осигуряване; **процесен мениджмънт** за създаването на добавена стойност; **формиране и разходване на печалбата**.

6. Основни видове бизнес модели:

Напълно обслужване (full service) – характерно е за универсалните банки, банките-майки и техните клонове, първокласни филиали в големите градове и в големите промишлени центрове. Предлагат цялата палитра от услуги. моделът на ограничаването, опростеното предлагане – тук се залага на актуализацията. Има инвестиционно банкиране или доминиращ бизнес риск. Тук сделките са балансови и по-малко извънбалансови.

Ориентиран към качеството модел, който е спорен; „**продуктов специалист**” това са високорискови продукти с висок център на печалба. Най-успешни са продуктите в дребното банкиране, т.е. предлагане на стандартизирани продукти.

Моделът на неограничен риск – ограниченият растеж означава ангажимент на мениджмънта да осигури растеж със собствени сили. Мобилизира всички възможни ресурси като придвижва претенциозните и богати клиенти към различните бизнес сфери – брокерски сделки, от структурирано финансиране и финансово планиране.

Всеки клиентски сегмент може да се управлява чрез различна структура (линейна структура, щабна организация, матричен оперативен модел), а фирмената марка залага на някакво качество.

Дистрибуционни канали и сделки на фронт-офисите – продуктите как достигат до клиента. Фронт-офисът е каналът, център за връзка, call center, приема поръчката и при необходимост насочва.

Производствен бек-офис и проблемът филиална мрежа.

Ревизия на управленските функции на стратегическо равнище - взаимоотношенията top-down и взаимоотношенията между стратегическото ръководство и външните stakeholders.

Бизнес моделът трябва да е подходящ за конкретната среда. Адекватността му се определя от развитието на пазара. Промяната на бизнес моделите изисква създаването на необходимата иновационна готовност, нов прочит на клиента (съществуващите до момента канали, необходимост от продуктова иновация)

Всеки нов модел трябва да се тества в две ситуации – в позитивна (екстремум нагоре) и екстремум надолу. Банките са задължени да имат **силен контролингов щаб**, който трябва да покаже рисковете и как могат да се посрещнат те. За целта е необходимо **ясно дефиниране на обещаните ползи на клиентите във всеки сегмент**, това става чрез иновации във фирмената марка и нейното възприемане от клиентите.

Оптимизирането на разходната база чрез конкретни мерки чрез ефективна дистрибуционна мрежа; опростяване на продуктовия портфейл; специализация на обслужване в рамките на банката; оптимизация чрез автоматизация на процесите.

Аутсорсинг и офшорнинг - оптимизация на кредитния портфейл; на разходите за набавяне на капитал; нарастване на активите под управление и възможности за генериране на повече

средства чрез таксите за управление; формиране на строга рискова култура и оптимизиране на рисковото управление на корпорацията (институционално равнище); адаптиране на оперативния модел и неговото централизиране към бизнес стратегиите.

Съществуват основно три подхода за оптимизирането на бизнес моделите:

Подход на непрекъснатото усъвършенстване – предлагат се много различни мерки, които обаче имат ограничен потенциал за промяна.

Целева интервенция – прилага се ако има налице достатъчно ясни външни драйвъри (смушващи, пазарни фрикции). Прилага се при целеви растеж.

Трансформационен подход, който е най-радикален към структурата и най-бързо води до желана промяна.

Рисковото управление е системата, на чийто вход се поставят т.нар. индикатори за ранно предупреждение, а целта е да се оптимизира мениджмънта.

На входа се поставят следните риск филтри – да прогнозират превантивно пазарните трендове; условия за оптимизиране показването на „пазара на кухнята“; опростяват продуктивния инструмент (**back to the basic**); създават възможности за ранна и позитивна нагласа в служителите при строго отчитане на клиентския профил на един клиент.

Топ-мениджмънтът формира новата рискова култура чрез своя език и начин на изразяване – задължително трябва да има яснота за дешифриране на стратегията, т.е. да е разбираема за всички. Да има прецизна система за делегиране на компетенции; да е диалогичен.

Създаването поне на предпоставките за формирането на желаната нова култура залагат надежди за т. нар. рискова политика. Тази политика се разглежда на две нива: стратегическо към оперативно ниво – образование от страна на топ-мениджмънта; самообразование на топ-мениджмънта – налага се, за да се повиши нетърпимостта на висшето ръководство към неоправданите рискове.

Веднъж приети ценностите на рисковото управление се реализират на оперативно. Препоръчва се да се създаде технология, която ще имплантира рисковата култура в ежедневно банкиране – **триизмерен модел на защита.**

Този модел е по традиционната схема - вход - същински вход - изход. Той от своя страна има три елемента.

Първият елемент на входа се осъществява по дейностите идентификация в отделните бизнес полета, от основните звена в една банка – фронт, бек и мидъл-офисите. Тези центрове обаче да са ефективни, ако разполагат с достатъчна информация за голямата картина и ако самите те притежават такава рискова култура, която респектира топ-мениджмънта.

Вторият е мониторинг и контрол върху рисковете. Риск мениджмънта на оперативно ниво трябва да излезе от ролята си на „ченгета, определящи лимити“, а да създаде предпоставки за създаване на материята на оперативно равнище

Третият е рисковата превенция на изхода, целяща налагането на строга дисциплина. На изхода имаме проявление на регулиране в две насоки - вътрешна ревизия и контрол.

Кратко обобщение - двигател на банковия бизнес е човешкото поведение. Приоритетите на топ-мениджмънта могат да се превърнат в утрешни конкуренти предимства, само ако културата се превърне в свързващо звено между двата модела на управление и на бизнеса, т.е. между властта и морала. Това е възможно, ако рисковата култура зарази стратегията и се превърне в интегрална част от организацията на бизнес процесите.

7. В заключение ще обърна внимание на контрола във финансовия сектор по отношение на банките, който бегло загатнах в началото, той също трябва да бъде част от стратегията на контролинга.

Обект на банковия контрол са търговските банки в националната банкова система, включително небанковите финансови институции, които притежават лицензия за осъществяване на банкови сделки с изключение на операции, които само банките имат право да извършват, обединени в дейността си на единен финансов пазар.

Общи икономически функции, подчиняващи се на единното банково законодателство и единните правила, използващи единна банкова инфраструктура.

Система за банков надзор в България – БНБ и в частност звено „Банков надзор“, КФН /за извършване на сделки с ценни книжа банките трябва да имат разрешение от КФН/, МФ.

Контролът върху дейността на БНБ се извършва от: НС – БНБ представя два пъти годишно отчет за дейността си, който се приема от страна на парламента; Сметна палата; Независим външен одит в съответствие с МОС от международна фирма в съответствие с МСС - Международният одитор се избира за срок от 3 г. от Управителния съвет след публичен търг; Вътрешен одит.

Структура на системата за контрол на дейност:

Ниво първо – контрол и регулация на цялата система от ТБ от „Банков надзор“ на БНБ – свързано със Закона за БНБ, Закона за кредитните институции и приетите наредби на БНБ.

Лицензията за банкова дейност се отнема от акт на управителя по предложение на подуправителя.

Дирекция „Надзорна политика и методология“ – усъвършенстване на правната рамка и подобряване на надзорната дейност /анализи на фактори, влияещи на банките, промяна на банковите регулации/. За поддържане на стабилна финансова система.

Дирекция „Дистанционен надзор и анализи“ – обработка и анализ на данни по периодични надзорни отчети, изготвяни от банките.

За ранно диагностициране на рисковете.

Дирекция „Инспекции“ – контрол над банките

Дирекция „Специален надзор“ – контрол срещу пране на пари и престъпност.

Дирекция „Надзорна администрация“ - цялостно правно обслужване на управление „Банков надзор“ и дейност за издаване на лицензи за банкова дейност.

Ниво второ – структури за вътрешен контрол

Трето – контрол на Борда на директорите

Четвърто – одиторски контрол

Нормативни актове, определящи законовата дейност на банките - Закон за БНБ, Закон за кредитните институции, наредби на БНБ, устави /основни документи за създаване на всяка банка/ правилници.

Стандарти за ефективен надзор – BIS – създаден от Базелския комитет по финансов надзор.

Банковият контрол се осъществява чрез - дистанционен контрол /върху анализа на представената от банката финансова информация - за ранно предупреждение/ - основната му задача е постоянен мониторинг на отделните банки, Това един по-евтин вариант, но има някои проблеми, защото полезността на отчетите зависи от качеството на вътрешната информация. Освен това отчетите са в стандартен формат, който не винаги позволява адекватно отразяване на новите рискове. Също така те не очертават в достатъчна степен всички рискови фактори.

Контролът на място е по-точната проверка.

Ще маркирам и характерните особености на контрола в небанковия сектор, за да се видят разликите.

Регулира се от КФН /регулира различни сектори на финансовата система- капиталовия, застрахователния, пазара на допълнително пенсионно осигуряване/. Основната цел е поддържането на стабилност и прозрачност на капиталовия, застрахователния и осигурителния пазар, както и да защитава интересите на инвеститорите и на застрахованите и осигурените лица.

Функции на КФН - да развива нормативната база с издаването на лицензи и разрешения, упражняване на контрол върху пазарните участници, както и с разкриването на пазарна и друга важна за потребителите информация.

КФН е колегиален орган, има 5 члена - председател, 3-ма заместник-председатели и един член.

Надзорът на инвестиционната дейност се осъществява от - Българска фондова борса София, Централен депозитар – съхранява и управлява ценни книжа, Инвестиционни посредници – лицензирани от КФН, свързват продавачи и купувачи на ценни книжа

Институционални инвеститори – инвестират на капиталовия пазар като основна дейност - Фондът за гарантиране на инвеститорите – осигурява изплащане на компенсация на клиентите в случай, че инвестиционния посредник не е в състояние да изпълни задълженията си.

Надзорът върху застрахователната дейност - КФН издава лицензи за застрахователните дружества и брокерите – „Застрахователен надзор“

Надзорът върху осигурителната дейност - до пенсионноосигурителните дружества, ДОО обхваща Втори и Трети стълб на пенсионната система. Контрол се осъществява от КФН и КСО.

8. Контролинг в застрахователните дружества

1. Контролингът в структурата на застрахователното дружество

Застрахователното дружество се отличава със сложна организационна структура, основана на спецификата на бизнес-процесите, осъществявани в широкообхватната застрахователната дейност.

Механизмът на застрахователната защита представлява съвкупност от отделни технологични операции и видове работа, осъществявани в определена последователност и намиращи се в неразривна връзка, в които се включват в няколко основни бизнес-процеса: маркетинг; „производство“ на застрахователни услуги; управление на продажбите на застрахователни продукти; ъндърайтинг; обслужване на застрахователните договори; оценка на загубите и изплащане на застрахователни суми или обезщетения.

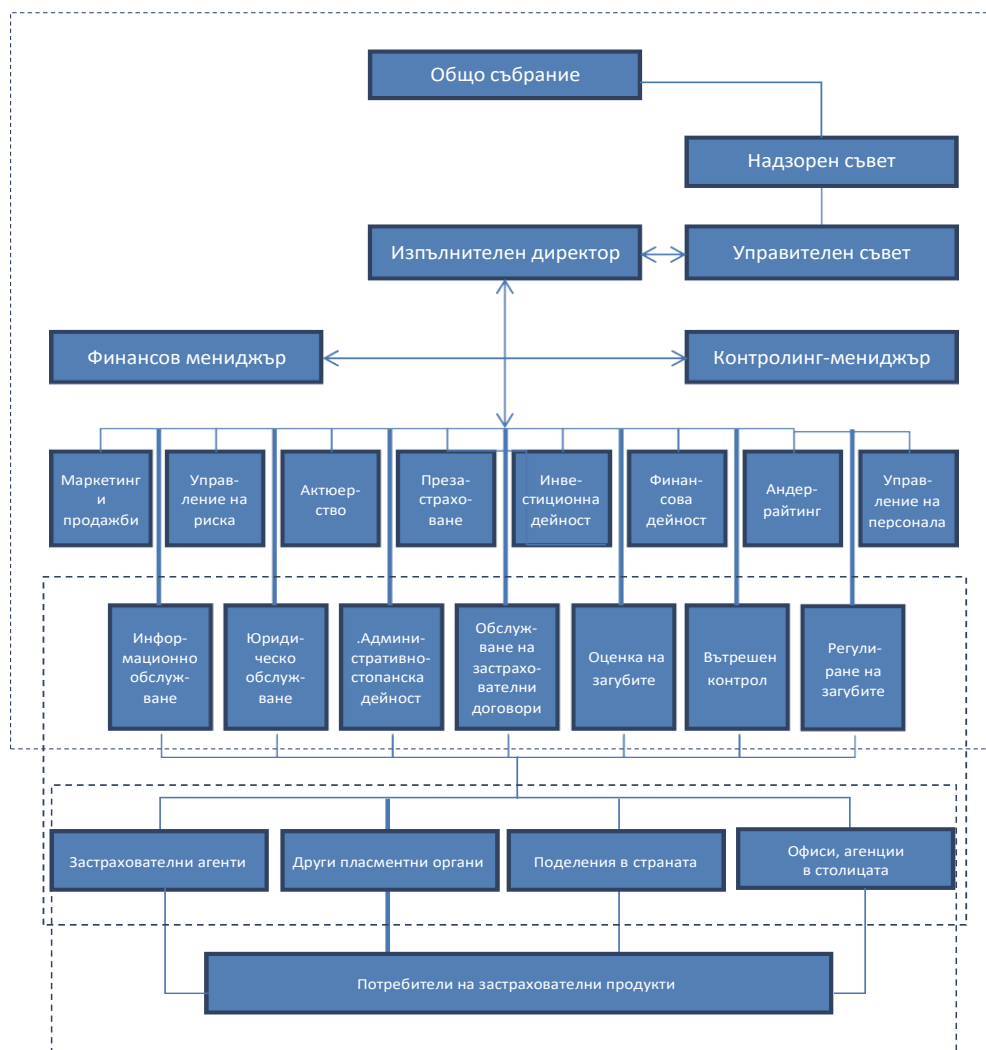
За организацията на бизнес-процесите в застраховането се използват различни методи за организационно структуриране в дружествата. От теорията и практиката са известни три основни типа при определяне на организационната структура в застрахователните компании: бюрократична, партиципативна и матрична. Изборът на един или друг вид организация на дейността в застрахователното дружество зависи от управленските подходи на учредителите и от управленските решения на висшия мениджмънт. Организационната структура на дружествата по правило обаче следва да се изгражда съобразно: съставянето на стратегическите планове на застрахователя; реализацията на плановете под влияние на редица вътрешни и външни фактори; корпоративната култура на дружеството, която може да се променя с течение на времето и да наложи промени в структурата на системата.

От теорията и практика са известни два подхода за организиране и внедряване на контролинг-системата в структурата на застрахователното дружество и в тази връзка се различават:

- институционализиран контролинг;
- функционален контролинг.

За институционализирания контролинг е характерно, че се обособява самостоятелно звено „Контролинг“ в управленската структура на дружеството. При втората форма на организиране на контролинга самостоятелно звено не се обособява, а контролинг задачите се разпределят между вече изградените управленски звена на застрахователното дружество.

Следващата схема представя позиционирането на звеното „Контролинг“ в организационната структура на акционерно застрахователно дружество с двустепенна система на управление, както и взаимоотношенията, които се пораждат с останалите звена.



Фиг. 9. Организационна структура в застрахователните дружества

2. Оперативният контролинг в управлението на застрахователното дружество

Оперативният контролинг в дружествата е ориентиран към подпомагане на стратегическия контролинг и е насочен към избора на технология за определяне на система от показатели за оценка на ефективността на застрахователната дейност.

Ако стратегическият контролинг е насочен към поддържане на подходящ потенциал с оглед целите на дружеството, то оперативният – е ориентиран към най-ефикасно използване на този потенциал. По този начин „оперативният контролинг превръща относително абстрактните задачи (цели) на стратегическия контролинг в реални работни процеси на конкретни работни места”.

Прилагането на оперативния контролинг се основава на използването на информационната система на застрахователното дружество „данните, от която трябва активно да се използват при вземането на управленски решения и да се осъществява контрол върху тяхното изпълнение”.

Основните елементи на оперативния контролинг в застрахователното дружество са следните:

- оперативното планиране;
- оперативният контрол;
- икономическият анализ на текущата дейност на застрахователното дружество.

Редица изследователи, срещани в застрахователната литература – като Крюгер, Попченко, Попова и други, определят методите на оперативния контролинг в дружествата, отчитайки спецификата на застрахователната дейност. Според авторите тези методи са следните:

- управление на отклоненията с помощта на ABC-анализа;
- изчисляване на разходите по бизнес-процеси в застрахователното дружество.

Използването на посочените методи позволява своевременно да се реагира на негативните тенденции, които засягат застрахователното дружество. На базата на получената информация следва да се предприемат коригиращи мерки с оглед на успешното постигане на целите.

Прилагането на контролинга в световен мащаб се характеризира с по-бързи темпове на налагане на оперативния контролинг в дейността на стопанските единици. В този смисъл мениджърите от висшия мениджмънт все повече обръщат внимание на контролинга на разходите и на контролинга на резултатите. Застрахователните дружества не правят изключение в това отношение. За тях е от особено значение да развият „контролинга на застрахователните разноси“, „финансовия контролинг“ и „контролинга на показателите за ефективност на резултатите“. По този начин контролингът „като система за регулиране на разходите и резултатите от дейността“ подпомага достигането на целите, избягването на внезапни застрашаващи организацията опасности и подпомага своевременното предприемане на мерки срещу тях.

2.1 ABC-анализът в управлението на застрахователното дружество

Управлението на отклоненията в застрахователната дейност с помощта на ABC-анализа стои в основата на анализа на качествените параметри, според които се установява степента на удовлетворяване на застрахователните потребности.

За застрахователните дружества ABC-анализът е важен – особено от гледна точка на пласмента на застрахователните услуги и продукти, когато се осъществява пряк контакт с потребителя.

ABC-анализът на маркетинговите задачи в застрахователното дружество може да се представи чрез следната класификация:

- **Задачи от група „А“** – съставят най-важните характеристики на застрахователната дейност, изискващи вземане на решение – например, за 5% от времето, а значимостта на задачите в тази група, при отчитане на техния принос при достигането на целите на дружеството, се оценява на 75%.
- **Задачи от група „В“** – явяват се по-малко важни и изискват например 20% време за решаване, а приносът им за достигане на поставените цели съставлява 20%.
- **Задачи от група „С“** – те са най-малко важни и са средносрочни, като отнемат 75% от времето и носят принос в доходите на застрахователното дружество в размер на 5%.

В контекста на посочените примери в застрахователната литература се представят основните характеристики на параметрите на ABC-анализа в застрахователното дружество:

Групи задачи	Параметри
1. „А” задачи	Небалансираност на рисковете в застрахователния портфейл (отрицателно влияние върху устойчивостта на застрахователното дружество и върху степента на доверие на потребителя)
2. „В” задачи	Съчетаване на различните видове рискове в един застрахователен продукт (негативен фактор)
3. „С” задачи	Отклонения от средните тарифи на аналогични застрахователни услуги, предлагани от конкурентни застрахователни дружества

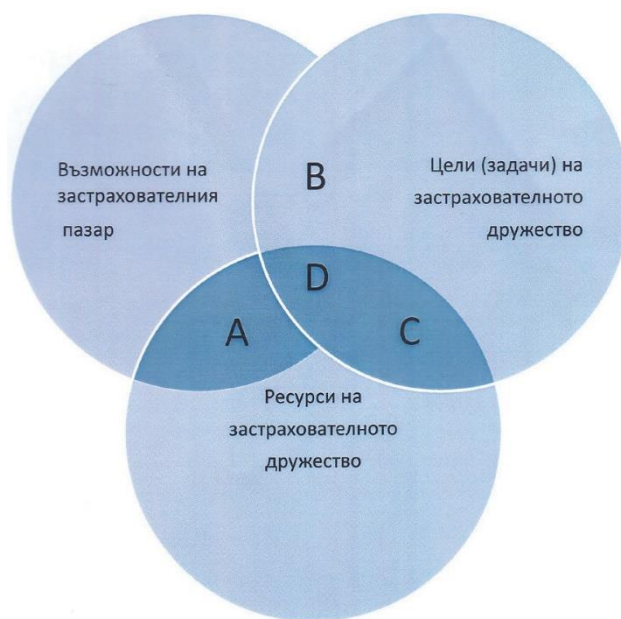
Фиг. 10. ABC-Модел

Методите на оперативния контролинг в управлението на застрахователното дружество **са ориентирани предимно към конкретния резултат от дейността**. В хода на оперативния контролинг следва да се вземат решения, свързани с продуктовата и ценовата политика на застрахователя. Предлаганите на пазара застрахователни продукти трябва не само да удовлетворяват специфичните застрахователни потребности, но и да отговорят на платежоспособното потребителско търсене.

Вземането на управленски решения относно застрахователните продукти и тарифи се определя от влиянието на *три променливи фактора*:

- 1) цели (задачи) на застрахователното дружество;
- 2) налични материални и трудови ресурси на дружеството;
- 3) възможности на застрахователния пазар за пласмент на застрахователни продукти.

Взаимозависимостта между посочените фактори може да се представи схематично по следния начин:



Фиг. 11. Променливи фактор

Променливи фактори

Връзката и зависимостта на трите фактора се изразява чрез схемата в секторите А–D и може да анализира по следния начин:

- *Сектор А* – целите на застрахователното дружество и условията на застрахователния пазар съвпадат. Съществуват реални предпоставки целите да бъдат постигнати, ако бъдат вложени и използвани подходящите ресурси от страна на застрахователя. Задача на звеното „Контролинг“ е да подпомогне висшия мениджмънт в ресурсното осигуряване.
- *Сектор В* – възможностите на застрахователния пазар и ресурсите на дружеството съвпадат. Стремешът на звеното „Контролинг“ е да даде предложения и да участва във формулирането на задачите за постигане на целите на застрахователното дружество.
- *Сектор С* – ресурсите на дружеството са достатъчни за постигане на целите и следователно съществуват обективни предпоставки за тяхната реализация. Задачата на звеното „Контролинг“ е да подпомогне звено „Маркетинг“ за развиване на пазара, за разработване на пазарни ниши, за разкриване на застрахователните потребности с помощта на пазарно-то сегментиране и за удовлетворяване на потребителското търсене с конкретни застрахователни продукти. Стремешът на висшия мениджмънт е да се използват подходящи комуникационни инструменти и да се пласират застраховките на целевите пазари.
- *Сектор D* – всички фактори съвпадат. Оперативният контролинг има за задача да подпомогне ръководството на застрахователното дружество да овладее пазара, да активизира продажбите на застраховки и да увеличи положителните резултати в стойностите на финансовите показатели.

2.2 Анализ на разносните по бизнес-процеси в застрахователното дружество

В застрахователната теория и практика се прави разлика между понятията „разходи“ и „разноски“. Разходите са по-широкото понятие и включват разносните за издръжка на дейността и плащанията във връзка с риска. Планирането и анализът на видовете застрахователни разноски и застрахователните плащания позволява да се усъвършенства структурата на разходите по бизнес-процеси в застрахователното дружество.

В застрахователната литература и практика е възприет критерият за *разграничаване на разносните на „преки“ и „общи“*. Осъществяването на бизнес-процесите в застраховането е свързано с калкулирането и разходването на средства за обезпечаване и издръжка на застрахователната дейност. Те попадат в групата на общите разноски. В групата на преките разноски се отнасят средствата за компенсиране на загуби от случайни събития, в резултат на осъществяване на възмездната функция в застраховането. С помощта на контролинга в застраховането е възможно да се постигне снижаване на някои видове общи разноски, например – административно-стопански и управленски, което да доведе до намаляване на добавката за разноски, калкулирана в брутната застрахователна премия. Подпомагането от страна на звеното „Контролинг“ при вземането на управленски решения относно финансирането на превантивни мероприятия от дружеството логично ще доведе до снижаване на нето-премията и до намаляване цената на застрахователната защита. По аналогичен начин подобряването на организацията на работата по оценка на щетите и изплащане на застрахователните обезщетения следва да доведе до снижаване на техническата нето-премия.

За оценка на ефективността на отделните бизнес-процеси в застрахователното дружество се използват две групи показатели:

- *прости показатели* – доход от инвестиции, резултати от ъндеррайтинга, изпълнение на планираните продажби на застраховки, съотношение между калкулираните и действителните застрахователни разноски, квота на щетите и други;

- *относителни показатели* – рентабилност на застрахователната дейност на дружеството като цяло, рентабилност по видове застраховане, рентабилност по подразделения на застрахователното дружество.

Основни средства за достигане на оптималните значения на показателите на бизнес-процесите са следните:

- осъществяване на конкретни маркетингови изследвания и разработки;
- обезпечаване на високо качество на предлаганите продукти;

- използване на нови информационни, комуникационни и компютърни технологии;
- използване на съвременни методи на управленското счетоводство и други.

Следователно прилагането на контролинга в застраховането обезпечава координиране на работата на отделните структурни звена и синхронизиране на управленските, основните и спомагателните бизнес-процеси в дружеството. Резултатът е снижаване на застрахователните разноски и предлагане на застрахователните продукти по качество и цена, които да удовлетворяват платежоспособното потребителско търсене.

3. Стратегически контролинг в застрахователната дейност

3.1 Анализ на финансовите резултати от застрахователната дейност

Анализът на финансовите резултати от дейността на стопанската единица се явява съставна част от системата на стратегическия контролинг. Става въпрос за осъществяване на общ анализ и на факторен анализ на постигнатите резултати при изпълнението на стратегията за развитие на предприятието.

Функционирането на застрахователите в условия на несигурност и неопределеност на пазарната среда, от една страна, и спецификата на застрахователната дейност, свързана със случайния характер в проявлението на покритите рискове, от друга, дават отражение върху финансовите резултати на дружествата.

Основни показатели за анализ на финансовата дейност на общозастрахователното дружество са печалбата, квотата на щетите и премийния приход.

3.2. Анализ на печалбата като показател за оценка на рентабилността на общозастрахователното дружество

В специалната литература под „печалба” в застраховането се разбира „чистата печалба на дружеството или това е чистият доход, който остава на разположение на дружеството след приспадане на всички разходи и плащане на дължимите данъци”.

В застрахователната теория и практика печалбата като финансов показател се използва още при изчисляване на основни финансови съотношения, например: възвръщаемост на собствения капитал и рентабилност на активите на застрахователното дружество.

Застрахователната дейност се отличава от дейността на предприятията и фирмите по начина на формиране на финансовия резултат. Спецификата при изчисляване на финансовия резултат в общозастрахователното дружество се свежда до формирането на т. нар. технически, нетехнически и краен финансов резултат от дейността.

Крайният финансов резултат на застрахователното дружество, специализирано в бранша „Имуществено застраховане”, включва техническия резултат (резултата от чисто застрахователната дейност) и нетехнически резултат (резултата от инвестиционната дейност). Следователно крайният финансов резултат на общозастрахователното дружество представлява сумата от техническия и нетехнически резултат.

При използването на печалбата за анализ и оценка на финансовото състояние на застрахователното дружество се отчитат редица фактори. Някои от тях са следните:

- приходите и разходите, посочени в „Отчета за доходите”, които практически не отразяват действителното движение на паричните потоци в застрахователното дружество, тъй като се признават множество разходи, които не са реални парични плащания. Такива са например разходите, свързани с амортизации;
- мениджърите на застрахователните дружества имат само в определена степен на свобода при формиране на застрахователно-техническите резерви и презастраховането на поетите по застрахователните договори рискове;
- промяната в счетоводната политика на общозастрахователното дружество;
- други фактори.

Посочените фактори оказват влияние върху печалбата, отразена в официалните отчети на застрахователните дружества, но те обаче „малко влияят върху величината на паричния поток, генериран от оперативната дейност на застрахователното дружество”.

Факторният анализ на финансовите резултати в системата на стратегическия контролинг дава възможност да се получи обща оценка на изпълнението на плана за печалбата и ефективността на застрахователното дружество.

3.3. Анализ на квотата на щетите като показател за оценка на ефективността на застрахователните операции на общозастрахователното дружество

Показателят „квота на щетите“ е известен от застрахователната теория под наименованието „показател за равнището на застрахователното обезщетение“. Показателят „квота на щетите“ се отнася в групата от показатели, използвани за анализ и оценка на ефективността на застрахователните операции и базирани на съотношения между приходи и разходи, извършени от застрахователното дружество.

Показателят дава информация за размера на изплатените застрахователни обезщетения на 100 лева събран премиен приход.

При изчисляване на показателя следва да се отчита изменението във величината на резерва за предстоящи плащания в числителя, респективно изменението във величината на пренос-премийните резерви в знаменателя. Този показател може да се изчисли както за застрахователното дружество като цяло, така и за отделните видове застраховки, включени в състава на застрахователния портфейл.

Показателят „квота на щетите“ зависи от размера на изплатените застрахователни обезщетения и от събраните застрахователни премии. По мнение на специалистите, този показател е само насочващ. Той не може да се използва за изводи, тъй като при него не се вземат под внимание компонентите, от които е съставена бруто (тарифната) премията. Показателят не е подходящ и за анализ на застрахователния пазар като цяло, защото всяко застрахователно дружество работи с различни застрахователно-технически планове. Той се използва само в имущественото застраховане. Освен това една висока квота на щетите може да се дължи или на неочаквано големи щети, или на намаляване на премийния приход, или на съвместното действие на двата фактора. Следователно „на базата на квотата на щетите не може да се правят изводи за развитието на застрахователните премии и на платените суми за застрахователното обезщетение. Този показател показва само доколко събрани-те застрахователни премии са достатъчни за изплащане на застрахователните обезщетения“.

Показателят „квота на щетите“ се използва в застрахователната теория и практика за оценка на конкурентоспособността на застрахователното дружество на застрахователния пазар. Чрез съпоставяне на стойностите на показателя спрямо този на водещите застрахователи малките застрахователни дружества могат да оценят доколко е ефективна развиваната от тях застрахователна дейност. Стойностите на показателя „квота на щетите“ за отделно дружество могат да се сравнят със средните стойности на този показател за даден застрахователен бранш. Въпреки това обаче, показателят не дава представа за величината на всички разходи, свързани със застрахователната дейност на дружеството. По-добра представа за тези разходи дават няколко основни коефициенти, които се изчисляват за застрахователния бранш „Имуществено застраховане“ и се оповестяват официално от Комисията за финансов надзор. Това са показателите „брутен коефициент на щетите“, „брутен коефициент на разходите“, и „брутен комбиниран коефициент“.

3.4. Анализ на премийния приход като показател за оценка на дейността на общозастрахователното дружество

Премийният приход е основен количествен показател, който дава представа за „мащабите“ на застрахователния бизнес, респективно дава информация за конкурентните предимства на застрахователното дружество. Този показател ориентира клиентите относно финансовите възможности на застрахователя, от една страна, а от друга – дава информация за ефективността на пласментната дейност на дружеството.

Премийният приход се явява основен потребителски оценен критерий при избор на застрахователно дружество. Осигуряването на постоянен нов приток от застраховани лица в застрахователните съвкупности е гаранция за увеличаване на премийния приход. Големината на

премийния приход зависи и от размера на застрахователната сума за даден застрахован състав. Колкото по-голяма е поетата отговорност от застрахователя при отделните застраховани единици, толкова по-висок ще бъде премийният приход за целия състав.

В застрахователната теория и практика се използват **няколко вида премии, които представят премийния приход на застрахователното дружество**. В тази връзка се различават: **брутни начислени (записани) премии, спечелени премии, нетни премии от презастраховане**.

Обикновено под **“премиен приход”** се разбира **брутния премиен приход на застрахователното дружество**.

Контролингът на премийния приход се отнася за „постъпленията от застрахователни вноски и за факторите, които влияят върху тях”.

Основна цел на анализа, свързан с прихода от застрахователни премии, е съставянето на прогноза за изпълнението на премийния приход. Прогнозата се създава за определен период от време и има за цел да осигури по възможност най-пълно използване на всички налични икономически възможности за постигането на ефективна застрахователна дейност. Научнообоснованите прогнози се основават на обобщения опит от практическата дейност, характеризират се с голяма степен на реалистичност и се свеждат до изпълнението на **някои специфични задачи**:

- първо, изпълнението на прогнозата за приходите от премиите и разкриване на причините за отклоненията от първоначалните задания;
- второ, проверка на съразмерното изпълнение по видове застраховане, по поделения (място) и по време (ритмичност).

Анализът на премийния приход на едно застрахователно дружество следва да се извърши, като се спазват **определени принципи**:

Първо, той трябва да започне от общото към частното, т. е. изпълнението на прогнозата за приходи от застрахователните премии да се изследва за цяло-то застрахователно дружество, за всички видове застраховане, след което да се премине към анализ по отделни видове застраховане и поделения на дружеството.

Второ, при анализа се изхожда както от плановите задания, така и от данни за предходните години. По този начин се контролира връзката с реалността на прогнозата.

Трето, при извършването на анализа трябва да се използват данни не само от отчетността на застрахователното дружество, но и от други източници.

Четвърто, анализът следва да се извършва периодически през годината и в края на отчетната година. Колкото по-къси са периодите, на които се прави анализ, толкова по-оперативен характер има той. Така се създават възможности за отстраняване на допуснатите грешки в процеса на изпълнението на годишна-та прогноза. Същевременно се разкриват и резерви за успешното изпълнение.

Пето, анализът трябва да започва с установяването на процента на това изпълнение, след което се правят изводи за неговото съразмерно изпълнение по видове застраховане, по място и по време.

Заклучение

В съвременния бързоразвиващ се свят, съпътстван от финансови кризи, пандемия и несигурност на пазара функцията на финансовия контролинг е от изключително значение за управлението и наблюдението. Управлението изисква ясно поставяне на конкретни стратегически цели и контрол по тяхното реализиране, поради това контролинговата концепция обхваща целия комплекс от задачи, свързани, именно с планирането, регулирането и контрола на цялостната дейност на даден стопански субект.

Голяма роля за развитието на контролинговата концепция оказва световната икономическа криза в началото на XX век, когато успешното ръководене на компаниите изисква

обостряне на вниманието към внедряване и усъвършенстване на вътрешно фирменото планиране и отчитане на дейността на предприятията. След САЩ контролинговата концепция в управлението бързо се разпространява в цяла Европа. А това не е случайно. Съвременното изисква предприятията да са в крак с новостите, да реагират своевременно на предизвикателствата, да предпазват предприятието и да контролират изпълнението на поставените цели, ето защо инвестират в подготовката на топ мениджмънт, който успешно да ръководи цялостния процес в системата.

Основната функция на контролинга е подпомагането на ръководството към вземане на оптимални управленски решения. Контролингът изпълнява ясна стратегията, комплексни задачи, свързани с планиране, регулиране и наблюдение на дейността за реализация на набелязаните цели. Контролингът е система за планиране, анализиране, отчитане, регулиране и контрол на дейността, целяща осигуряване на дългосрочен успех и конкурентоспособност на предприятието.

Моделите на контролинг помагат за управлението на историческия анализ на компанията, като се проектират финансовите и резултати, използвани в различни области. Тези модели се използват предимно от финансови анализатори и са изградени за много цели. Финансовото моделиране подпомага управлението при вземането на решения и изготвянето на финансов анализ чрез създаване на модели.

Оценката на разходите, базирана на дейности, се оказва най-ефективният начин на счетоводство, ABC моделът е помогнал на различни организации да водят успешно организационно управление. Разходите, базирани на дейности, помагат на компаниите да отговорят ефективно на пазарните нужди, като същевременно постига ефективно конкурентно предимство. Внедряването на системата ABC допринася за ефективното вземане на решения от ръководството. Системата ABC потвърждава също така техниките за намаляване на разходите, както и придобитите спестявания. С ABC моделът бюджетирането и управлението на разходите в световен мащаб значително се подобряват, това разпределение на разходите служи като основа за определяне на разходите въз основа на дейността.

Бюджетирането в предприятията е основен компонент на финансовото планиране и управление. То се характеризира като процес на определяне на действията, свързани със създаването и използването на финансови ресурси за бъдещ период от време. Тези финансови планове и прогнози дават възможност на управлението във финансовия сектор да осигури взаимното свързване на разходите и приходите на базата на взаимно свързване на показатели, които показват развитието на бюджетната структура с нейните финансови ресурси. Бюджетирането на компанията е неразделна част от една от управленските функции. Ето защо бюджетирането присъства в абсолютно всяка ефективна система за финансово управление на компанията и контролинг във финансовия сектор.

Застрахователната дейност, както и дейността на кредитните институции, като едни от най-динамично развиващите се сфери сред отраслите в икономиката, изискват прилагането на адекватни, гъвкави и иновационни управленски подходи. Това обяснява необходимостта от използване на контролинга като неотменим елемент в управлението им.

Използвана литература

- Александров С., Е. Аверкович, Н. Колев, Управленска отчетност, Издателство „Ценов“, Свищов, 1995 г.
Дайле А. „Практика контролинга“ – Москва-2003
Дитгер Хан „Планиране и контрол. Концепция контролинга“ М. 1997
Драганов, Хр. Контролинг в застраховането. София, унив. изд. „Стопанство“, 2009
Драганов, Хр., Илиев, Б., Мишева, Ир. и В. Василев. Анализ на дейността на застрахователното дружество. София, унив. изд. „Стопанство“, 2008
Илиев Пл. Лекционен м-л
Каменов, К., Асенов, А., Бизнес-контролинг, НБУ, 2008
Карминский А. М. „Внедрение контролинга в организации“ М. 2004
Карминский- Фалько „Контролинг“ М. 2006

Корпоративно управление в банковата система, Сиела, Неделчев М.;

Кръстев, Л., Теоретични аспекти на финансовия контролинг във фирмата, Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов, 2019

Мот Грахам Счетоводство за несчетоводители, Грахам Мот, издателство „Кабри” 2004г.

Ман, Р., Е. Майер. „Контролинг для начинающих”, прев. -Варна,1995

Панчева, А., Корпоративен контролинг, Стено, 2014,

Радков, Р., Михайлов, Е., Божинов, Б.; Въведение в банковото дело, Абагар, В. Търново

Робсън А. Счетоводство за мениджъри, Фор Ком, София 1993г.

Симеонов О. „Контролинг, Основи на контролинга, Оперативен контролинг”, Тракия-М, София, 2004

Хаджиева, В., Контролинг концепция, НБУ, 2017

Списание „Данъчна практика, баланс, финанси на фирмата”, бр. 7, 1999г.

Справка на сайта на БНБ, <https://www.bnb.bg/BankSupervision/index.htm>;

[Angappa Gunasekaran, Mostaque Hussain, California State University, Bakersfield](#)

Activity-based cost management in financial services industry, June 2001, [Journal of Service Theory and Practice](#) 11(3):213-226, DOI:[10.1108/09604520110391324](#)

Carter, T. L., A. M. Sedaghat and T. D. Williams. 1998. How ABC changed the post office. *Management Accounting* (February): 28-32, 35-36., Summary by James Cline, Master of Accountancy Program, University of South Florida, Summer 2002

Sachin Education Hub

Cokins, Gary. "Learning to Love ABC." *Journal of Accountancy*. August 1999.

Cokins, Gary. "Overcoming the Obstacles to Implementing Activity-Based Costing." *Bank Accounting and Finance*. Fall 2000.

Chutchain-Ferranti, Joyce. "Activity-Based Costing." *Computerworld*. August 1999.

Henricks, Mark. "Beneath the Surface." *Entrepreneur*. October 1999.

Hicks, Douglas T. *Activity-Based Costing: Making it Work for Small and Mid-Sized Companies*. 2nd. Edition, John Wiley & Sons, 2002.

Hicks, Douglas T. "Yes, ABC Is for Small Business, Too." *Journal of Accountancy*. August 1999.

Kaplan, Robert S. "Measure Costs Right: Making the Right Decision." *The CPA Journal*. February 1990.

Kaplan, Robert S. and Steven R. Anderson "Rethinking Activity-Based Costing." *Harvard Business School, Working Knowledge*. January 2005.

Lobo, Yane R.O., and Paulo C. Lima. "A New Approach to Product Development Costing." *CMA—The Management Accounting Magazine*. March 1998.

Troxel, R. and M. Weber. 1990. The evolution of activity-based costing. *Journal of Cost Management* (Spring):14-22., Summary by Henry Stoll, Master of Accountancy Program, University of South Florida, Fall 2000

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/what-is-financial-modeling/>

<https://www.financialdirector.co.uk/2019/11/06/what-are-the-different-financial-models/>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Forecasting>

<https://www.investopedia.com/terms/a/abc.asp>

<https://peachyessay.com/sample-essay/implementation-of-abc-activity-based-costing-system-in-product-cost/>

<https://core.ac.uk/download/pdf/145048792.pdf>

<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumCarterSedaghatWilliams98.htm>

https://www.researchgate.net/publication/242349292_Activity-based_cost_management_in_financial_services_industry

<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumTroxelWeber.htm>

<https://youtu.be/9JF0X6q0z2w>

<https://www.toolshero.com/financial-management/activity-based-costing-abc/>

<https://accountlearning.com/activity-based-costing-meaning-features-objectives-implementation/>

Закон за БНБ, правилници, наредби, регистър; доп., бр. 13 и 14 от 2020 г.; изм. и доп. – ДВ, бр. 12 от 2021

https://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_law/laws_bnb_bg.pdf

Закон за кредитните институции, изм. и доп., бр. 12 от 2021 г.; изм. и доп., бр. 21/ 2021 г

https://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_law/laws_creditinstitutions_bg.pdf